



**Anabela Pina Alves de
Pinho Martins**

**Estudo Exploratório da Realidade Portuguesa, nas
Compras Sustentáveis**



**Anabela Pina Alves de
Pinho Martins**

**Estudo Exploratório da Realidade Portuguesa, nas
Compras Sustentáveis**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Ambiental, Materiais e Valorização de Resíduos, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedicatória

Este trabalho é dedicado ao meu filho Bernardo que é o meu orgulho, espero que compreenda as horas de atenção que não lhe pude dispensar ao longo destes três anos, e as vezes que ralhei com ele para que me deixasse trabalhar, mas prometo compensar-te.

Ao Victor, meu marido e companheiro de muitos anos, pelo apoio incondicional ao longo de todos estes anos e em especial nos momentos cruciais. Obrigado pelo orgulho que tens na tua esposa.

Aos meus Pais agradeço tudo o que sou, pois sempre me transmitiram valores sólidos de seriedade, humildade, e respeito pelos outros.

*“Há pessoas que desejam saber só por saber, e isso é curiosidade;
outras, para alcançarem fama e isso é vaidade;
outras, para enriquecerem com a sua ciência, e isso é um negócio torpe;
outras, para serem edificadas, e isso é prudência;
outras, para edificarem os outros, e isso é caridade.
(S. Tomás de Aquino). “*

O júri

presidente

Prof. Doutor João António Labrincha Batista
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Cristovão Silva
Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A possibilidade de realizar um trabalho desta dimensão depende sempre de muita gente, de muito esforço e sobretudo de muito apoio. Normalmente são as pessoas que nos estão mais próximas as maiores responsáveis pela sua concretização. A todas as pessoas que participaram na minha vida ao longo destes últimos três anos, e com quem partilhei momentos de motivação, alegria, ansiedade mas também de desespero, desmotivação e desalento. A todas elas que sempre acreditaram que conseguiria ultrapassar mais esta etapa a que me propus, e que sempre manifestaram o seu apoio incondicional, *O MEU OBRIGADO!*

Ao Professor Doutor Luís Miguel Ferreira quero agradecer a sua orientação, disponibilidade, paciência e apoio ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A todas as empresas que colaboraram na realização deste trabalho, através do preenchimento do inquérito lançado, contribuindo desta forma para a concretização deste trabalho, agradeço.

palavras-chave

desenvolvimento sustentável, compras sustentáveis.

resumo

Cada vez mais os responsáveis de compras, do sector privado e do sector público, têm vindo a ser chamados a uma transformação da função de compras, para que esta passe a ter uma importância estratégica, contribuindo significativamente para a competitividade das organizações. A introdução de questões relacionadas com a sustentabilidade na decisão de compra implica um conjunto de soluções e compromissos que vem dificultar os processos de decisão. O interesse pelo tema do *Sustainable Procurement* tem vindo a crescer de forma muito significativa, tornando-se relevante estudar o impacto que estas práticas podem ter junto das empresas Portuguesas.

O objectivo central deste trabalho é identificar a utilização ou não de práticas de aquisições sustentáveis pelas empresas Portuguesas. Um dos aspectos relevantes na cadeia de abastecimento é o poder de que as organizações dispõem, no domínio do negócio e da gestão, nomeadamente de poderem maximizar o potencial dos seus fornecedores. Para alcançar este objectivo foram analisados cerca de 30 Relatórios de Sustentabilidade e posteriormente foi lançado um inquérito a cerca de 4500 empresas abordando o tema do *Sustainable Procurement* e a sua implementação por parte das empresas. Com base nos resultados obtidos identificamos o perfil e a postura das empresas nacionais para com o Desenvolvimento Sustentável.

keywords

Sustainable development, sustainable purchasing.

abstract

Procurement managers from the public and private sectors are being asked to change their policy of purchasing, so it may have a strategic importance, contributing significantly to the competitiveness of the organizations. The introduction of questions related to the sustainability of the purchasing decisions, implicates a package of solutions that makes the decisions more difficult. The interest in the theme of *Sustainable Procurement* has grown significantly. However, there is also the need to study the impact this will have in the Portuguese companies.

The main objective of this investigation is to identify the use of sustainable procurement practices in the procurement departments of Portuguese companies.

To achieve the target, 4.500 enquiries were sent out to companies to study the use of *sustainable procurement* practices in each individual's procurement department. Based on the results, an evaluation of the degree of implementation and application of sustainable practices and criteria was carried out.

ÍNDICE DE MATÉRIAS

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	Relevância do Tema.....	1
1.2.	Objectivos	1
1.3.	Organização da Dissertação	2
2.	ENQUADRAMENTO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	5
2.1.	Cronologia do Desenvolvimento Sustentável.....	5
2.1.1.	Conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	7
2.1.2.	Conceito de Sustentabilidade e principais indicadores.....	9
2.1.3.	Desenvolvimento Sustentável vs Sustentabilidade	14
2.2.	A Responsabilidade Social Empresarial	18
2.2.1.	Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável.....	18
2.2.2.	A Responsabilidade do Sector Público e Privado no processo de Compra	24
2.2.3.	O papel estratégico do Sector Público	25
2.2.4.	Referência a alguns produtos “Verdes” adquiridos pelo Sector Público.....	30
2.2.5.	Relação entre Sector Público e Privado	31
2.3.	Conclusão.....	33
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	35
3.1.	A Cadeia de Valor.....	35
3.2.	A Cadeia de Abastecimento.....	37
3.2.1.	Aquisições Sustentáveis.....	39
3.3.	A importância da Função Compras	45
3.3.1.	A Selecção de Fornecedores	48
3.4.	A integração de critérios ambientais na selecção de fornecedores	50
3.4.1.	Avaliação de Fornecedores	52
3.4.2.	A integração de critérios ambientais na aquisição de produtos	58
3.5.	Conclusão.....	63
4.	ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	67
4.1.	Enquadramento do estudo exploratório	67
4.2.	Relatórios de Sustentabilidade	67

4.2.1. Metodologia	69
4.2.2. A relevância dos Fornecedores, enquanto <i>Stakeholders</i> , no Desenvolvimento Sustentável	71
4.3. Sustainable Procurement – Questionário	75
4.3.1. Metodologia	76
4.3.2. Apresentação da amostra	77
4.3.3. Conclusão:	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
5.1. Limitações do trabalho.....	97
5.2. Trabalho futuro	98
BIBLIOGRAFIA.....	99
ENDEREÇOS VISITADOS	107
ANEXO I.....	109
ANEXO II.....	113
ANEXO III.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº. 1: <i>Dashboard</i> of Sustainability (Fonte: Hardi e Zdan, 2000).	12
Figura nº. 2: Estrutura conceptual do modelo PER (Fonte: OCDE, 1993).....	14
Figura nº. 3: Triple Bottom Line (Adaptado de: Elkington, 1994).....	16
Figura nº. 4: Vector de Sustentabilidade (Adaptado de: BCSD, 2008).	18
Figura nº. 5: Evolução da questão ambiental nas organizações (Fonte: Rovere, 2001).	19
Figura nº. 6: Evolução das gerações empresariais (Fonte: BCSB, 2008).	20
Figura nº. 7: Objectivos da ENDS (Fonte: INETI, 2006).	27
Figura nº. 8: Metas compras públicas ecológicas (Fonte: ANCP, 2008).....	28
Figura nº. 9: Modelo da cadeia de valor (Fonte: Porter, 1980).....	35
Figura nº. 10: Cadeia de valor adaptada à gestão ambiental (Fonte: Epstein e Roy, 1998).	36
Figura nº. 11: Cadeia de Abastecimento (Fonte: Porter, 1980).	37
Figura nº. 12: Facilitadores das aquisições sustentáveis (Fonte: Walker e Jones., 2007).	40
Figura nº. 13: Barreiras às aquisições sustentáveis (Fonte: Walker e Jones, 2007).	41
Figura nº. 14: Processo de compra (Fonte: GRIP, 1996).....	46
Figura nº. 15: Critérios ambientais para selecção de fornecedores (Fonte: Humphreys et al., 2003).	51
Figura nº. 16: Diagrama de Ishikawa (Fonte: Enarsson, 1998).	53
Figura nº. 17: Visão geral das Directrizes GRI. (Fonte: GRI, 2006).....	69
Figura nº. 18: Responsáveis pelo preenchimento do questionário.	79
Figura nº. 19: Número de funcionários.....	80
Figura nº. 20: Gráfico ilustrativo do quadro nº 14.	84
Figura nº. 21: Conhecimento dos objectivos estratégicos da organização por parte das empresas do sector industrial.....	86
Figura nº. 22: Conhecimento dos objectivos estratégicos da organização por parte das empresas de serviços.....	86
Figura nº. 23: Existência de um plano formal e escrito por parte das empresas do sector industrial.	86
Figura nº. 24: Existência de um plano formal e escrito por parte das empresas de serviços.....	86
Figura nº. 25: Utilização de análises de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens por parte das empresas industriais.....	87

Figura nº. 26: Utilização de análises de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens por parte das empresas de serviços.	87
Figura nº. 27: Centralização das compras nas Pequenas e Médias Empresas.	89
Figura nº. 28: Centralização das compras nas Grandes Empresas.....	89
Figura nº. 29: Contribuição das compras para o sucesso das PME.	89
Figura nº. 30: Contribuição das compras para o sucesso das Grandes Empresas.....	89
Figura nº. 31: Comparação do tipo de resposta por sector de actividade e por dimensão da organização.	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº. 1: Factores associados às práticas de gestão ambiental (Fonte: Ramos, 2004).....	32
Quadro nº. 2: Atributos de performance ambiental do Grupo Delphi (Fonte: Handfield et al., 2002).	55
Quadro nº. 3: Sistema de apoio à decisão (Adaptado de Humphreys et al., 2003).....	57
Quadro nº. 4: Requisito Ambiental (Fonte: ANCP, www.ancp.gov.pt).	59
Quadro nº. 5: Símbolos/rótulos ambientais (Fonte: Adaptado de Trindade et al., 2006).	60
Quadro nº. 6: Elaboração própria com base nos Relatórios de Sustentabilidade do BCSD, 2007.	70
Quadro nº. 7: Relatório de Sustentabilidade da Carris (Fonte: BCSD, 2008).	73
Quadro nº. 8: Relatório de Sustentabilidade da Vodafone (Fonte: BCSD, 2008).	74
Quadro nº. 9: Relatório de Sustentabilidade da Ericsson (Fonte: BCSD, 2008).	74
Quadro nº. 10: Relatório de Sustentabilidade da ParquExpo (Fonte: BCSD, 2008).	74
Quadro nº. 11: Composição quantitativa da amostra.	78
Quadro nº. 12: Composição quantitativa da amostra.	81
Quadro nº. 13: A função compras e o relacionamento com os fornecedores.	82
Quadro nº. 14: <i>Sustainable Procurement</i>	83
Quadro nº. 15: Classificação da amostra em PME e Grandes Empresas.....	88
Quadro nº. 16: Resumo quantitativo do número de respostas.	94

ÍNDICE DE QUADROS ANEXOS

Quadro Anexo nº. 1: Exemplo de especificações técnicas.	111
Quadro Anexo nº. 2: Ilustração da inclusão de critérios ambientais na construção de edifícios, recorrendo à utilização de especificações técnicas baseadas no desempenho (Fonte: Rovisco, 2008).	113

Lista de Siglas

AHP	Analytical Hierarchy Process
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
BCSD	Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CO2	Dióxido de Carbono
EM	Estados Membros
EMAS	Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria
ENDS	Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável
GEE	Gases com Efeito de Estufa
GPM	Green Profit Model
GRI	Global Reporting Initiative
GRIP	Green in Practice
ICLEI	Local Governments for Sustainability
IISD	International Institute for Sustainable Development
ISO	International Organization for Standardization
LEAP	Local Environmental Management Systems and Procurement
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NZBCSD	New Zealand Business Council for Sustainable Development
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PER	Pressão-Estado-Resposta

PME	Pequenas e Médias Empresas
PNUA	Programa das Nações Unidas para o Ambiente
RS	Relatório de Sustentabilidade
RSE	Responsabilidade Ambiental Empresarial
UE	União Europeia
SGA	Sistema Gestão Ambiental
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
TBL	Triple-Bottom-Line
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WRAP	Programa de Acção de Recursos e Resíduos

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Tema

O crescimento global, as variações demográficas, as alterações climáticas e o aumento do consumo desenfreado dos recursos naturais têm, no seu conjunto, trazido a sustentabilidade para o topo das agendas políticas, sociais e empresariais. Reportar sobre as questões sociais e ambientais tornou-se mais importante do que nunca. Investidores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas exigem uma maior transparência sobre todos os aspectos da actividade empresarial da actualidade, rumo ao Desenvolvimento Sustentável.

Também os responsáveis de compras, do sector privado e do sector público, têm vindo a ser chamados cada vez mais a uma transformação da função de compras, para que esta passe a ter uma importância estratégica, contribuindo significativamente para a competitividade das organizações. A introdução de questões relacionadas com a sustentabilidade na decisão de compra implica um conjunto de soluções e compromissos que vem dificultar os processos de decisão.

O interesse pelo tema do “*Sustainable Procurement*” tem vindo a crescer de forma muito significativa. No entanto, coloca-se a necessidade de avaliar a relevância que estas práticas representam junto das empresas portuguesas. Neste sentido, será pedido às empresas que colaborem neste estudo, através do preenchimento de um questionário sobre o *Sustainable Procurement* nas suas organizações.

1.2. Objectivos

A sustentabilidade apresenta grandes desafios e grandes oportunidades. Muitas organizações perceberam que, investindo em medidas de eficiência energética, respondendo à mudança de hábitos dos consumidores e garantindo a sustentabilidade nas suas práticas de compras, entre outras, podem trabalhar de forma mais eficiente e criar novas formas de valor, contribuindo e não comprometendo o Desenvolvimento Sustentável das gerações futuras. O

número crescente de consumidores que procuram estilos de vida saudáveis e sustentáveis constituem um potencial mercado para novos produtos e serviços. O desafio contínuo é o de comunicar claramente que o Desenvolvimento Sustentável é um imperativo incontornável para as empresas que aspiram a prosperar num mundo global.

É nesta óptica que nos propomos aprofundar esta temática relacionada com a introdução de critérios de sustentabilidade na cadeia de abastecimento das empresas Portuguesas. Um dos aspectos relevantes nessa cadeia de abastecimento é o poder que as organizações têm, no domínio do negócio e da gestão, de poderem maximizar o potencial dos seus fornecedores, mas até que ponto é que o fazem?

A escassez de informação e o desconhecimento da existência de estudos sobre a realidade das empresas Portuguesas em matéria de *Sustainable Procurement* e da sua contribuição para o Desenvolvimento Sustentável, motivaram o desenvolvimento deste trabalho. Nos últimos tempos têm sido desenvolvido algum trabalho nesta área, mas muito direccionado para o sector público.

É nosso objectivo saber, através do lançamento de um inquérito, qual o envolvimento e a contribuição da função compras no compromisso dessas organizações para o Desenvolvimento Sustentável e até que ponto as organizações usam o seu poder para maximizar o potencial e o envolvimento dos seus fornecedores na temática do *Sustainable Procurement*.

1.3. Organização da Dissertação

A presente dissertação é composta por um conjunto de 5 capítulos principais e uma secção de anexos, que constituem informação complementar à obtenção do presente estudo.

O Primeiro capítulo faz o enquadramento do tema, objecto deste trabalho (Estudo Exploratório da Realidade Portuguesa, nas Compras Sustentáveis), definindo os objectivos e metodologias utilizadas.

O Segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica à temática do Desenvolvimento Sustentável e matérias complementares, as quais vão sustentar o tema objecto de estudo, introduzindo e complementando o capítulo número 3.

O Terceiro capítulo aborda a cadeia de abastecimento e focaliza alguns dos aspectos mais significativos para este estudo.

No Quarto capítulo, numa primeira etapa foi realizada uma análise, que incidiu sobre 37 “Relatórios de Sustentabilidade” publicados e disponíveis no site do BCSD, e cuja pretensão foi identificar a existência ou não de referências acerca da inclusão de critérios de sustentabilidade nos processos de compra. Uma segunda etapa passou pelo tratamento dos dados do inquérito lançado às empresas do sector privado Português, indagando sobre a utilização de critérios ambientais no processo de compra e sobre práticas de *Sustainable Procurement* nas suas organizações.

O Quinto capítulo apresenta as principais conclusões retiradas deste trabalho e perspectivas para estudos futuros.

2. ENQUADRAMENTO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.1. Cronologia do Desenvolvimento Sustentável

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) vê o Desenvolvimento Sustentável como um conjunto de processos e atitudes que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades. Mas este conceito não surge do nada, a sua génese e evolução está relacionada com vários acontecimentos que foram decorrendo ao longo do tempo.

O relatório intitulado “Os Limites do Crescimento”, elaborado pelo MIT e publicado em 1972, através da utilização de modelos matemáticos chegou à conclusão que o Planeta Terra não suportaria por muito mais tempo o crescimento populacional, devido à pressão sobre os recursos naturais e energéticos e ao aumento da poluição, mesmo considerando o avanço das tecnologias.

Em 1972 realizou-se a cimeira de Estocolmo, constituindo uma das iniciativas mais importantes até então em termos de ambiente. A declaração da Conferência de Estocolmo pede que governos e cidadãos exerçam esforços conjuntos para a preservação e melhoria do ambiente humano, para benefício de todos. Nesta convenção, o dia 5 de Junho de cada ano foi proclamado o Dia Mundial do Ambiente, tendo sido também criado o Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA), que visa providenciar à comunidade internacional conhecimentos ambientais, através do desenvolvimento e disseminação de ferramentas apropriadas e instrumentos políticos.

Em 1973, Maurice Strong e Ignacy Sachs, propõe o conceito de eco- desenvolvimento, para caracterizar uma concepção alternativa da política do desenvolvimento que integra basicamente seis aspectos:

- 1) A satisfação das necessidades básicas;
- 2) A solidariedade com as gerações futuras;
- 3) A participação da população envolvida;

- 4) A preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- 5) A elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas;
- 6) Programas de educação.

Em 1987, a CMMAD, presidida pela Primeira-Ministra Norueguesa Gro Harlem Brundtland, adoptou o conceito de Desenvolvimento Sustentável no relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório de Brundtland”. O relatório apresentou um conjunto de medidas a serem implementadas, entre elas:

- a) Limitação do crescimento populacional;
- b) Garantia da alimentação a longo prazo;
- c) Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- d) Diminuição do consumo de energia, e o desenvolvimento de tecnologias que admitam o uso de fontes energéticas renováveis;
- e) Aumento da produção industrial nos países não industrializados à base de tecnologias ecologicamente adaptadas;
- f) A satisfação das necessidades básicas;
- g) Adopção de uma estratégia de desenvolvimento sustentável, por parte das organizações;
- h) A protecção dos ecossistemas supranacionais, como a Antárctica, os oceanos e o espaço, pela comunidade internacional;
- i) Banir as guerras;
- j) Implementação pela ONU, dum programa de desenvolvimento sustentável.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável foi definitivamente adoptado durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, na Cimeira do Rio em 1992. A interligação entre o desenvolvimento sócio-económico e as transformações no meio ambiente, que durante décadas foram ignoradas, entraram agora no discurso oficial da maioria dos governos do mundo.

O Desenvolvimento Sustentável busca o equilíbrio entre protecção ambiental e desenvolvimento económico, e serviu de base para a formulação da Agenda 21, com a qual mais de 170 países se comprometeram. Trata-se de um abrangente conjunto de metas para a

criação de um mundo mais equilibrado. Desta cimeira resultaram ainda alguns documentos relevantes tais como:

- A Carta da Terra;
- A Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento;
- O Agendamento de três convenções sobre Biodiversidade, Desertificação e Mudanças Climáticas;
- Agenda 21.

Cinco anos após a Cimeira do Rio, realizou-se uma nova conferência conhecida por “Rio+5”, para fazer um balanço de como os países, organizações internacionais e sectores da sociedade civil tinham respondido ao desafio da Cimeira da Terra e onde foi reconhecido pela comunidade internacional que os progressos observados eram insuficientes.

Dez anos após a Cimeira do Rio, realizou-se a Cimeira Mundial do Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, também conhecida por “Rio+10”. Os temas tratados e os objectivos fixados reflectem as actuais preocupações internacionais sobre o Desenvolvimento Sustentável e revelam formas para operacionalizar o conceito de Desenvolvimento Sustentável. As principais decisões da Cimeira foram as seguintes:

1. Reafirmar o Desenvolvimento Sustentável como prioridade central a nível internacional;
2. Fixar objectivos de acção para melhor atingir o Desenvolvimento Sustentável, com metas e compromissos definidos;
3. Continuar a impulsionar a luta contra a Pobreza e Protecção do Meio Ambiente;
4. Avançar mais na resolução das questões relacionadas com a Energia e o Saneamento Básico;
5. Apoiar a criação de um Fundo Mundial para a Erradicação da Pobreza.

2.1.1. Conceito de Desenvolvimento Sustentável

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU e presidida por Gro Harlem Brundtland, em 1987 recomendou a criação de uma nova

declaração universal sobre a protecção ambiental e o Desenvolvimento Sustentável. O Relatório de Brundtland, concebe o Desenvolvimento Sustentável como sendo:

“O desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades (Relatório de Brundtland, 1991, p.46).”

O Relatório popularizou o termo “Desenvolvimento Sustentável” e apresentou uma visão crítica do uso excessivo dos recursos naturais por parte dos países industrializados, sem ter em conta a capacidade de regeneração dos ecossistemas. Este relatório visa a harmonização de factores sociais, económicos, culturais e ambientais através de soluções globais.

No entanto, o Desenvolvimento Sustentável assume diferentes significados para diferentes pessoas. Schultink (1992) refere que o Desenvolvimento Sustentável pode ser definido como a gestão dos recursos naturais de forma a manter ou aumentar a capacidade de produção, a longo prazo, dos recursos básicos, assegurando também a melhoria da saúde e do bem-estar da sociedade num futuro longínquo, em virtude do uso de recursos provenientes de sistemas alternativos, com impactos ambientais toleráveis. Por seu lado, Barbieri (2004) advoga que o objectivo do Desenvolvimento Sustentável, na sua vertente económica, aspira alcançar um nível óptimo de interacção entre três sistemas, o sistema ambiental (recursos naturais e biológicos), o sistema produtivo e o sistema social. Assim, e de uma forma genérica, este conceito assenta na necessidade de melhorar a qualidade de vida de todos os povos sem incrementar a utilização de recursos naturais para além da sua capacidade de regeneração (quando esta existir). Para que tal seja viável é necessário modificar práticas e alterar políticas a todos os níveis, do individual para o global.

De acordo com a CMMAD, o Desenvolvimento Sustentável:

“É mais do que crescimento. Ele exige uma mudança no teor do crescimento, a fim de torná-lo menos intensivo em matérias-primas e energia, e mais equitativo no seu impacto (Relatório de Brundtland, 1991, p.56) ”.

É necessário que subsista a percepção de que não existe uma fórmula que nos conduza ao Desenvolvimento Sustentável, pois permanece uma grande controvérsia em como atingi-

lo. No entanto, cada país deve traçar as suas próprias metas em função das suas capacidades, tendo em conta o alinhamento a cooperação e as directrizes internacionais. O Desenvolvimento Sustentável poderá ser consubstanciado, caso sejam desenvolvidos e implementados programas e ferramentas que permitam incutir uma cultura de consciencialização e desenvolvimento que conduza à satisfação das necessidades presentes da humanidade, sem ultrapassar a capacidade de regeneração dos recursos naturais a longo prazo, nem violar os padrões de qualidade ambiental, ou os critérios de justiça e equidade social. A necessidade de harmonização dos objectivos sociais e económicos com os de uma correcta gestão ecológica num espírito de solidariedade com as gerações futuras cria uma simbiose entre o ambiente e a humanidade.

Um dos principais desafios do Desenvolvimento Sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar. Se, por um lado, o desenvolvimento do conhecimento e de novas tecnologias contribui para o crescimento económico, por outro, também pode contribuir para solucionar os riscos e danos que esse crescimento traz à sustentabilidade das nossas relações sociais e ambientais (GRI, 2006).

2.1.2. Conceito de Sustentabilidade e principais indicadores

“Sustentabilidade” implica a aquisição de novos conhecimentos e competências, bem como a compreensão e motivação do ser humano, pois envolve alterações em processos de produção, nos padrões de consumo e na gestão de meios e recursos. Alcançar a sustentabilidade ambiental requer mudanças drásticas na forma como sociedade e cidadãos gerem a biodiversidade e o processo de produção e consumo. Só com um investimento directo na gestão ambiental e em alterações estruturais a nível local, regional, nacional e global podemos responder aos desafios ambientais e sociais (Melnick et al., 2005).

As últimas décadas têm sido marcadas pelo despoletar de progressos no desenvolvimento de conceitos de Sustentabilidade. A obra de Rachel Carson, intitulada “*Silent Spring*” publicada no ano de 1962, foi a primeira obra a detalhar os efeitos adversos da utilização de pesticidas e insecticidas químicos sintéticos, iniciando o debate acerca das implicações da actividade humana sobre o ambiente e o custo ambiental dessa contaminação

para a sociedade humana. A obra foi considerada como o ponto de viragem na compreensão das interligações entre ambiente, economia e bem-estar social.

O conceito de sustentabilidade também tem a sua própria história e definição variando de uma postura inter-geracional filosófica até um prazo multi-dimensional e multi-escala para a gestão empresarial (Seuring et al., 2008):

1. A filosofia inter-geracional incide no sentido de assegurar que as gerações futuras não sejam afectadas negativamente pelas decisões tomadas no presente;
2. O foco multi-dimensional inclui tópicos relacionados com o *Triple-Bottom-Line* (TBL) na procura do equilíbrio da responsabilidade social das empresas, incluindo o balanceamento económico, ambiental e social da sustentabilidade;
3. A multi-escala inclui o foco geográfico, institucional e escalas temporais, ou seja, a sustentabilidade tem sido aplicada a regiões e países individualmente, a organizações e parcerias, e a dimensões de curto prazo e de longo prazo.

A competitividade entre as organizações tornou-se mais intensa, sendo necessário atentar na verificação sistemática e constante do seu desempenho. Um dos desafios da construção do Desenvolvimento Sustentável é a criação de indicadores que associem diferentes variáveis, pois é necessário mensurar a sustentabilidade, uma vez que não se pode gerir aquilo que não se pode medir. Existem alguns modelos de indicadores de sustentabilidade que permitem visualizar o cenário actual e projectar o futuro com base em dados consistentes, ou seja, na utilização de parâmetros que forneçam a informação necessária para permitir a definição de estratégias competitivas, articulando a preservação ambiental e a melhoria das condições sociais, promovendo a sustentabilidade (Campos et al., 2007). Seguidamente apresentamos alguns desses indicadores.

O Barómetro da Sustentabilidade desenvolvido por Prescott-Allen (1997) tem como objectivo medir e comunicar o bem-estar e o progresso de uma sociedade para a sustentabilidade. Este método avalia um conjunto de indicadores da dimensão social e ambiental. A sua simplicidade permite que seja usado a quase todos os níveis, do local para o global. O autor afirma que as ferramentas para avaliação da sustentabilidade devem ser adaptadas às circunstâncias locais e, para que se utilize este sistema correctamente, devem ser

observados quatro passos interligados para se entender o conceito de desenvolvimento sustentável.

O primeiro passo é a Globalidade que considera que as pessoas fazem parte do ecossistema. As pessoas e os ecossistemas devem ser tratadas conjuntamente e com igual importância. As interações entre pessoas e ambiente são complexas e pouco entendidas até ao momento, por isso num segundo passo deve-se Levantar questões, deve reconhecer-se a falta de conhecimento existente sobre estas relações e levantar questões relevantes. Não se pode avaliar nada sem que se saiba quais as perguntas que devem ser feitas. Para serem úteis e levar ao progresso, essas questões precisam de estar inseridas num contexto, para isso é necessária a existência de Instituições Meditativas, que não são mais do que grupos de pessoas que trabalham juntas para questionar e aprender colectivamente, uma vez que o contexto das questões levantadas é institucional. Por último, este processo de reflexão deve levar a uma abordagem Focada nas pessoas que são, simultaneamente, problema e solução. O principal cenário para a acção está na influência e na motivação do comportamento das pessoas.

Para este autor trata-se de reconhecer a globalidade do homem e do meio ambiente, que devem ser vistos como um todo, e de decidir quais as questões a que se pretende responder, antes de iniciar a busca por indicadores e de criar oportunidades para os grupos reflectirem e aprenderem como instituições. (Prescott-Allen, 1997).

O termo *Dashboard of Sustainability* (ou Painel da Sustentabilidade) representa para Hardi e Zdan (2000) uma metáfora do painel de um automóvel devido ao seu formato. Na segunda metade dos anos noventa iniciaram-se as pesquisas, num esforço concentrado de várias instituições, para alcançar uma ferramenta robusta de indicadores de sustentabilidade que fosse aceite internacionalmente. O *Dashboard of Sustainability* constitui uma importante ferramenta para auxiliar os tomadores de decisão, públicos e privados, a repensar as suas estratégias de desenvolvimento e a especificação de metas. Trata-se de uma apresentação atractiva e concisa da realidade que pode chamar a atenção do público-alvo, conforme podemos constatar através da figura nº.1.

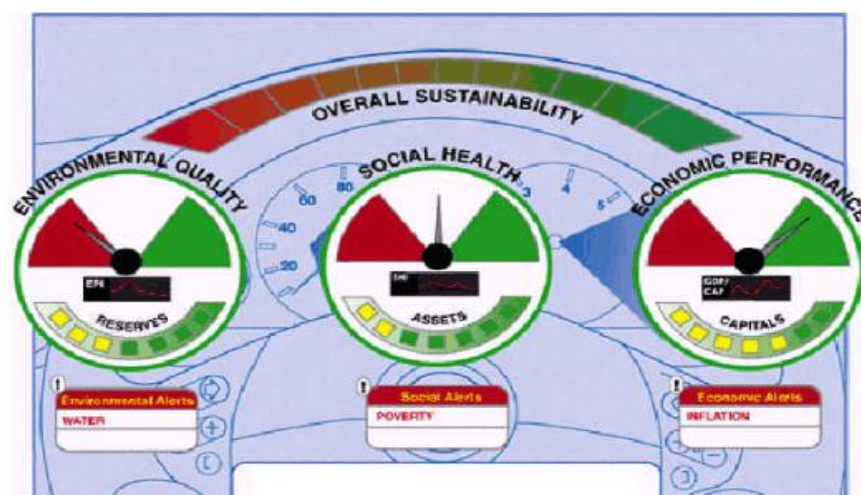


Figura nº. 1: *Dashboard of Sustainability* (Fonte: Hardi e Zdan, 2000).

Cada um dos indicadores propostos pelo sistema pode ser avaliado tanto em termos de sustentabilidade como a nível do processo de decisão, tendo por base dois elementos principais: a importância e a performance. A importância de um determinado indicador é revelada pelo tamanho que este assume relativamente aos outros na representação visual do sistema correspondente. Já o desempenho do indicador é mensurado através de uma escala de cores que varia do verde até o vermelho. Hardi e Zdan (2000) destacam que o *Dashboard of Sustainability* foi projectado para informar os tomadores de decisão, os média e o público em geral da situação de desenvolvimento de um determinado sistema, público ou privado, de pequena ou grande escala, nacional, regional, local ou sectorial, em relação à sua sustentabilidade.

O Ecological Footprint Method (ou Pegada Ecológica) é apresentado por Wackernagel e Rees (1996) como uma ferramenta que transforma o consumo de matéria-prima e a assimilação de dejectos de um sistema económico ou população humana, em área correspondente de terra produtiva ou água, fundamentando-se no conceito de capacidade de carga. O método revela a área de ecossistema necessária para assegurar a sobrevivência de uma determinada população ou sistema. A ferramenta representa a apropriação de uma determinada população sobre a capacidade de carga do sistema total (Wackernagel e Rees, 1996).

Desse modo, para se estimar a pegada ecológica de uma determinada sociedade é preciso considerar as implicações (coeficientes técnicos) de cada tipo de consumo em termos

de procura de recursos naturais, ou seja, para qualquer grupo de circunstâncias específicas, como população, matéria-prima, tecnologia existente e utilizada, é razoável estimar uma área equivalente de água e/ou terra. Segundo o relatório Planeta Vivo (WWF, 2006), a pegada de um país inclui:

- (a) A área necessária para manter o consumo da população humana da zona de cultivo, dos prados e pastos, das zonas de pesca e das áreas de floresta;
- (b) O componente de dióxido de carbono (CO₂) consiste na área necessária para absorver o CO₂ emitido pela combustão de combustíveis fósseis, menos a quantidade absorvida pelos oceanos;
- (c) A pegada da energia nuclear, a qual representa cerca de 5% da utilização global de energia, é calculada como sendo a pegada para o montante equivalente da energia proveniente de combustíveis fósseis;
- (d) O componente de zonas urbanizadas, é a área utilizada para a infra-estrutura, incluindo a energia hidráulica; e
- (e) O consumo de recursos e serviços ecológicos pela população de todo o mundo.

O modelo Pressão-Estado-Resposta (PER) é um modelo de estrutura conceitual com grande aceitação devido à sua simplicidade e aplicação a vários níveis, do global ao individual. De acordo com a classificação de 1993 da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), os indicadores ambientais podem ser sistematizados pelo modelo PER que assenta em três grupos chave de indicadores:

- Indicadores de Pressão – caracterizam as pressões sobre os sistemas ambientais e podem ser traduzidos por indicadores de emissão de contaminantes, eficiência tecnológica, intervenção no território e de impacte ambiental;
- Indicadores de Estado – reflectem a qualidade do ambiente num dado horizonte espaço/ tempo; são os indicadores de sensibilidade, de risco e de qualidade ambiental;
- Indicadores de Resposta – avaliam as respostas da sociedade às alterações e preocupações ambientais, bem como a adesão a programas e/ou implementação de

medidas em prol do ambiente; podem ser incluídos neste grupo os indicadores de adesão social, de sensibilização e de actividades de grupos sociais importantes.

Segundo este modelo, o qual está previsto pelo Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável para aplicação em Portugal, as actividades humanas produzem emissões (ex. emissões de contaminantes) que podem afectar o ambiente, o que leva a que a sociedade apresente respostas a esses problemas através de mecanismos que previnam ou reduzam os impactos gerados. A figura seguinte apresenta a estrutura conceptual do modelo PER da OCDE.

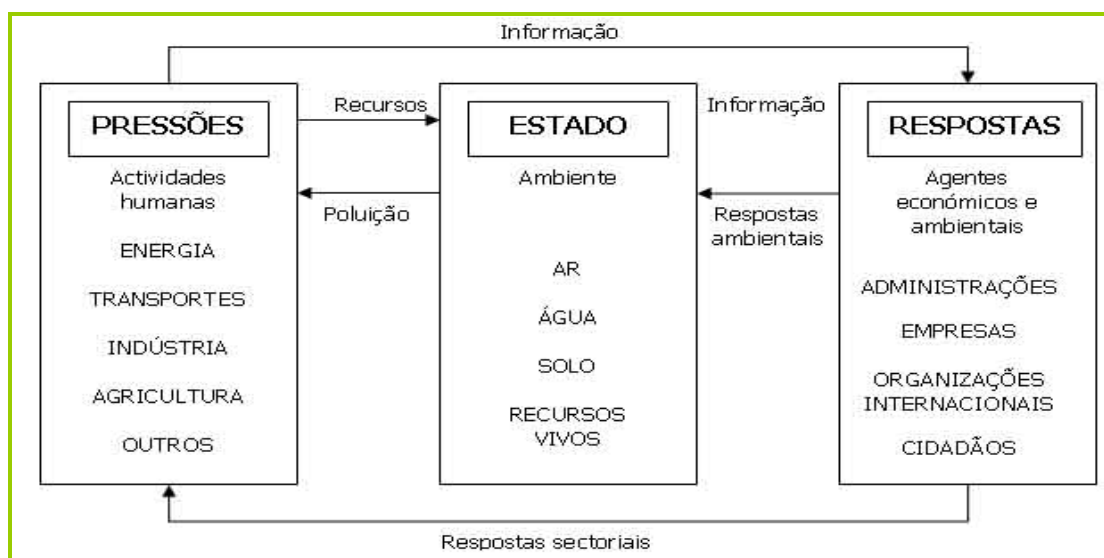


Figura nº. 2: Estrutura conceptual do modelo PER (Fonte: OCDE, 1993).

2.1.3. Desenvolvimento Sustentável vs Sustentabilidade

No decurso da história da humanidade foi sendo reconhecida a necessidade de harmonização entre ambiente, sociedade e economia, daí que a inovação neste conceito seja a consciencialização da indispensabilidade de articulação destes sistemas em prol de um objectivo comum num universo global. O verdadeiro desafio reside na operacionalidade do Desenvolvimento Sustentável, mais especificamente na implementação de iniciativas que possam ser traduzidas na prática, fazendo justiça ao conceito original. Evidentemente que se trata de uma tarefa árdua mas que levanta questões relevantes no sentido de promover a

mudança, pois transformar conceitos em realidade é o cerne do planeamento (Campbell, 2000).

A adopção formal pela ONU do conceito de Desenvolvimento Sustentável foi em 1987, pela CMMAD. Embora este conceito traduza preocupações crescentes, corre-se o risco da sua banalização. O conceito de Desenvolvimento Sustentável é baseado num processo de tomada de decisão, no qual o impacto das actividades económicas, o ambiente e o bem-estar da sociedade em geral, podem ser ponderados e integrados sem comprometer as gerações presentes e futuras. O termo “Desenvolvimento Sustentável” subentende um modelo de crescimento que vai mais além do que o crescimento económico. É necessário gerar equilíbrios perduráveis que permitam, por um lado, conservar recursos naturais capazes de oferecer salubridade, segurança e crescimento económico, e que, por outro lado, facilitem o acesso aos direitos fundamentais como cidadãos livres (Biasco, 2007).

Mas nem sempre este conceito esteve tão transparente. Em épocas anteriores, pessoas e entidades como o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) falaram de eco-eficiência e, basicamente, viam isso como o caminho real para a sustentabilidade. Algumas pessoas, entre elas, Elkington (1998), estavam preocupadas com que se levasse em consideração apenas a eficiência dos recursos financeiros e ambientais, que segundo o autor era basicamente o que estava a acontecer. No entanto, a eco-eficiência não é suficiente por si só, porque, integrando somente dois dos três pilares da sustentabilidade, a economia e a ecologia, deixa o progresso social fora do seu âmbito. A função do mundo empresarial é satisfazer as necessidades humanas e, em contrapartida, ser recompensado com a geração de lucros. Todavia, os negócios responsáveis têm também como objectivo melhorar a qualidade de vida das pessoas e esse é um dos aspectos do significado de se tornar mais sustentável (Finfrook, 2008).

O conceito de TBL, apresentado por John Elkington em 1994, exige que as empresas respondam perante o conjunto dos seus *stakeholders* e não apenas perante os seus accionistas. No conceito do TBL, o sucesso organizacional é medido não apenas pelo lucro gerado pelo negócio, mas pela integração do desempenho nas dimensões económica social e ambiental, ou seja, para um negócio ser bem sucedido e entregar valor aos seus accionistas no longo prazo deve ser gerido levando em conta estas três dimensões. Para que isto aconteça não basta apenas gerir e monitorizar, mas é preciso ir mais além, envolvendo os principais

stakeholders e inovando em soluções sustentáveis. Mas isto só acontecerá caso as organizações se identifiquem com os conceitos de transparência e integridade.

Este conceito do TBL é utilizado como uma grelha de medida na elaboração de relatórios de sustentabilidade, sobre o desempenho da empresa, confrontando-a com os parâmetros económicos, sociais e ambientais. A figura nº.3 representa dum modo mais abrangente o conjunto de valores, temas e processos que as empresas devem levar em conta, para minimizarem os danos resultantes das suas actividades, de modo a criar valor económico, social e ambiental. Isto envolve transparência no propósito da empresa, ao ter em conta e em consideração as necessidades de todos os seus *stakeholders* (accionistas, clientes, colaboradores, parceiros de negócios, governos, comunidade local e o público em geral).

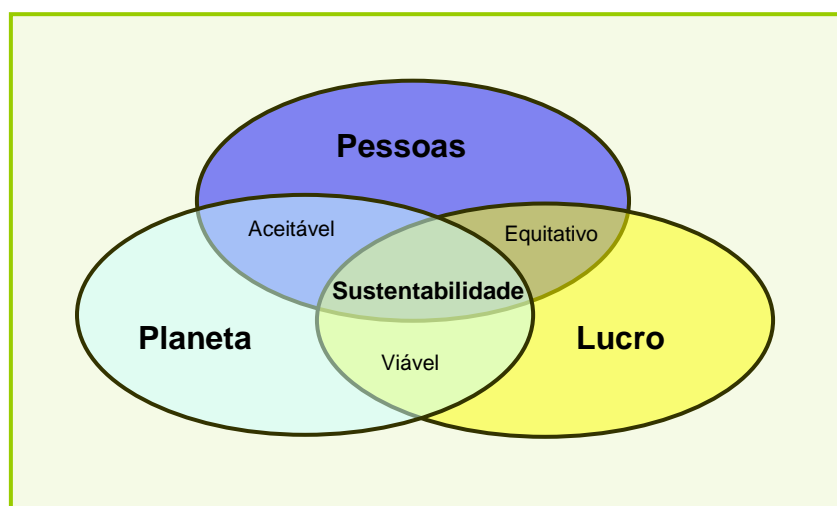


Figura nº. 3: Triple Bottom Line (Adaptado de: Elkington, 1994).

Num contexto de mercado global cada vez mais exigente e competitivo, a criação de mecanismos de suporte ao crescimento sustentável no âmbito da actividade dos diferentes agentes da economia e da sociedade torna-se uma indiscutível fonte de vantagem concorrencial para a economia e para a sociedade. Neste sentido, a Heidrick & Struggles (2007) realizou um estudo, de forma a poder concretizar uma análise sobre o estado da arte da sustentabilidade de Portugal. O objectivo foi o de colocar a sustentabilidade no centro da atenção dos portugueses e de promover a discussão estratégica do assunto. Como resultado do estudo foi lançada uma publicação "*Análise de Resultados do Estudo sobre o Estado de Arte das Práticas de Sustentabilidade em Portugal*".

Esta análise incidiu em três áreas cruciais da organização social e económica Portuguesa:

- Administração Pública Central e Regiões Autónomas;
- Administração Pública Local;
- Sector Empresarial (Empresas Públicas e Privadas portuguesas).

Tendo em consideração que as análises teriam que ser comparáveis com as melhores práticas internacionais, a metodologia utilizada, seguiu o conceito do TBL, mais concretamente, a análise da sustentabilidade ao nível das três dimensões:

- Dimensão Económica, integrando a gestão das relações com os clientes, a gestão dos riscos, a implementação de códigos de ética e boa conduta juntamente com a implementação de um modelo de governo societário;
- Dimensão Ambiental, através da definição e implementação de uma política de gestão ambiental, monitorizada através da implementação de um sistema de relatório ambiental que torne transparente a consecução de objectivos ambientais;
- Por último, a Dimensão Social, onde é essencial a definição e implementação de uma estratégia adequada de gestão dos activos humanos, de todas as partes interessadas, bem como, da responsabilidade social da empresa.

A cada uma das dimensões e critérios foi atribuída uma valorização quantitativa e mediante a análise efectuada, foi possível posicionar cada entidade no Barómetro de Sustentabilidade, bem como, aferir o Estado da Nação no âmbito da sustentabilidade.

A dimensão económica, social e ambiental do vector de desenvolvimento sustentado, representado na figura nº.4 permite-nos visualizar o equilíbrio que o conceito nos sugere. Assim, talvez possamos dizer que um modelo de Desenvolvimento Sustentável é aquele que é capaz de alcançar um ponto de equilíbrio capaz de satisfazer as necessidades das gerações actuais, sem colocar em perigo a satisfação das necessidades das gerações futuras.

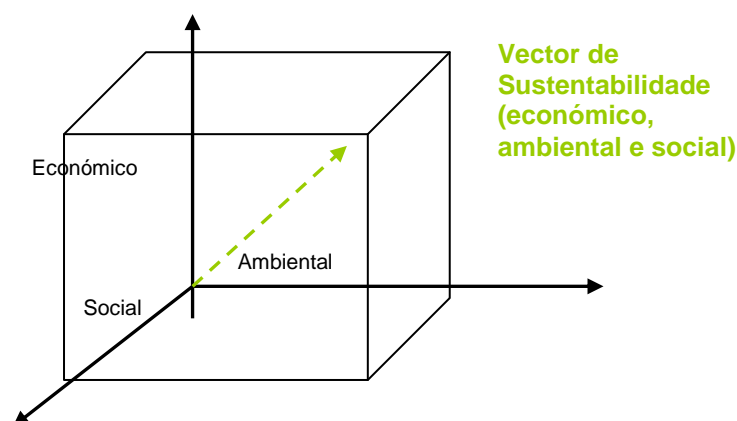


Figura nº. 4: Vector de Sustentabilidade (Adaptado de: BCSD, 2008).

No entanto as condições de equilíbrio sustentável de cada região, num determinado território, são diferentes. Por exemplo, uma comunidade com rendimentos muito baixos, localizada numa região muito rica em biodiversidade, necessita de desenvolvimento económico, uma vez que o desvio existente no vector económico do equilíbrio sustentável é maior do que o desvio do vector ambiental. Cada situação deve ser analisada isoladamente, uma vez que não existe um modelo único aplicável a todos os casos.

2.2. A Responsabilidade Social Empresarial

2.2.1. Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável

Uma organização pode ser considerada sustentável se contribuir para o desenvolvimento sustentável, propiciando simultaneamente benefícios económicos, ambientais e sociais (Campos et al., 2007). Actualmente já não se questiona que uma empresa (como unidade de organização dedicada a actividades industriais, comerciais ou de prestação de serviços) seja um dos elos de ligação essenciais do desenvolvimento sustentável. Na história recente, o sector empresarial procura ser simultaneamente economicamente viável, socialmente salutar e ambientalmente responsável, iniciando com este triplo objectivo uma nova etapa, benéfica não só para as empresas, mas também para a sociedade e para o

ambiente onde estão inseridas e onde desenvolvem as suas actividades, necessitando para isso da colaboração dos *stakeholders* (Sousa, 2006).

Mas nem sempre foi assim, inicialmente acreditava-se que os recursos naturais e a sua capacidade de regeneração eram infinitos, não havendo necessidade de se colocar qualquer tipo de restrição à sua utilização. A figura seguinte representa a evolução histórica da questão ambiental nas organizações.

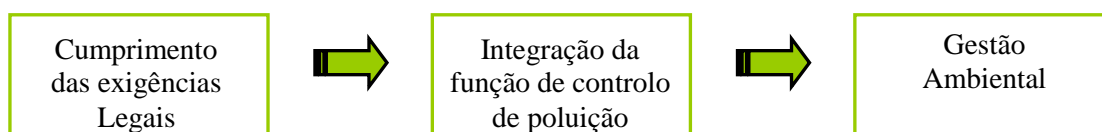


Figura nº. 5: Evolução da questão ambiental nas organizações (Fonte: Rovere, 2001).

A visão que perdurou até à década de 80 era muito simplista. A responsabilidade das empresas era a geração de lucro, a criação de emprego e o pagamento de impostos, as questões sociais deveriam ser asseguradas pelo estado e as questões ambientais não eram relevantes. A degradação da qualidade de vida, os problemas ambientais e a precariedade das condições de trabalho mobilizaram a sociedade a exercer pressões sobre governos e empresas, procurando soluções para os problemas gerados pela industrialização.

Em virtude das pressões exercidas, foram adoptadas soluções de fim de linha (introdução de equipamentos de monitorização e controlo da poluição) que de acordo com Rovere (2001) se baseiam numa postura reactiva, e por isso nem sempre eficaz. Tornou-se necessário estender a função de controlo ambiental a todo o processo produtivo de forma a prevenir práticas geradoras de impactos ambientais, desenvolvendo-se um novo conceito de “Gestão Ambiental” que segundo Rovere (2001) pode ser compreendido como a prevenção de práticas poluidoras que geram impactos no meio ambiente, abrangendo a selecção de matérias-primas e fornecedores, o desenvolvimento de novos processos e de produtos menos nocivos, passando de uma atitude de reactividade a uma atitude de pro-actividade e de criatividade.

Sousa (2006) refere a existência de dois tipos de responsabilidade empresarial, a responsabilidade “exigida” (ou externa), em que a organização deve cumprir com os requisitos legais, e a responsabilidade interna em que a organização desenvolve determinada acção social e/ou ambiental porque faz parte dos seus valores e da sua cultura, transcendendo o cumprimento dos requisitos legais.

O conceito de sustentabilidade, ou responsabilidade integrada na gestão empresarial, tornou-se no lema das empresas do novo século. Muitos factores se alteraram nos últimos tempos, a concorrência aumentou consideravelmente e com ela a necessidade de criação de vantagens competitivas e duradouras, atendendo às expectativas de públicos cada vez mais exigentes e mais atentos. O envolvimento das empresas na melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão instaladas é um factor desejável, factor este denominado de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), e diz respeito ao modo como as empresas interagem, os critérios que utilizam na tomada de decisões, os valores que definem como prioridades e os relacionamentos com todos os seus *stakeholders*.

De acordo com o WBCSD a RSE define-se como um compromisso empresarial que contribui para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade, de forma a melhorar a sua qualidade de vida. A figura nº.6 apresenta de forma esquemática, a integração das dimensões do Desenvolvimento Sustentável nas gerações empresariais.

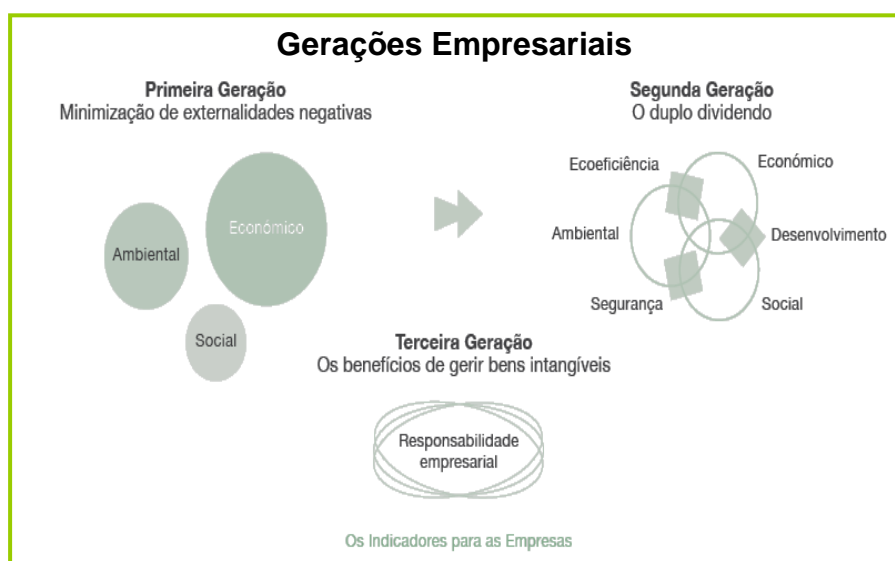


Figura nº. 6: Evolução das gerações empresariais (Fonte: BCSB, 2008).

A responsabilidade de uma empresa consiste na:

“Decisão de participar mais directamente das acções comunitárias na região em que está presente, e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de actividade que exerce” (Froes et al., 1999, p.78).

No entanto, isto não é suficiente. É necessário identificar e articular valores éticos claros. A ética é um factor indispensável a ser implementado nas estruturas organizacionais e de mercado. A ética também tem que ser incorporada no produto, passando a ser um dos factores de produção, de forma a satisfazer requisitos de sustentabilidade. Manzini e Vezzoli (2005) propuseram o conceito de “Desmaterialização” da procura de bem-estar social, como base de um critério correcto de Desenvolvimento Sustentável, ou seja, uma redução drástica da quantidade e intensidade de material dos produtos/serviços requeridos, para atingir um bem-estar socialmente aceitável. A adopção de novas formas de gestão e a utilização de práticas responsáveis tais como a Eco-eficiência e o Eco-design são fundamentais.

A Eco-eficiência *“baseia-se na ideia de que a redução de materiais e de energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade das empresas, ao mesmo tempo que, reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos” e o Eco-design “ que a ideia básica desse modelo é atacar os problemas ambientais na fase de projecto, pois as dificuldades e consequentemente, os custos para efectuar modificações crescem à medida que as etapas do processo de inovação se consolidam” (Barbieri, 2004, p.123).*

Ellram et al., (2008) referem que a engenharia tridimensional (a qual gere simultaneamente a concepção, o processo e a cadeia de abastecimento) tem sido proposta como forma de melhorar os resultados de desenvolvimento e desempenho de produtos, nomeadamente na redução do tempo de colocação no mercado, na diminuição de custos e na melhor aceitação por parte do cliente. No desenvolvimento de um novo produto, a produção ambientalmente responsável, centra-se na redução das emissões, na eliminação de materiais perigosos, e na diminuição do peso do produto sem sacrificar a sua funcionalidade. Os investigadores estão interessados em saber se, aplicando a engenharia tridimensional para integrar o desenvolvimento de novos produtos e a produção ambientalmente responsável,

obtem melhores benefcios do que se poderia esperar caso se aplicasse separada e descoordenadamente, de objectivos ambientais e de iniciativas de desenvolvimento de novos produtos. Eles desenvolveram um enquadramento o qual sugere que so necessrios estudos que analisem o alinhamento do produto, processo e cadeia de abastecimento, para melhorar os resultados e para expandir o conjunto de conhecimentos na rea da produo ambientalmente responsvel (Ellram et al., 2008).

A competitividade entre as empresas tornou-se mais agressiva e mais intensa, sendo necessrio atentar no desempenho da empresa e no seu posicionamento relativamente a concorrncia. A melhoria das condies ambientais e sociais favorece a competitividade e dissimula o conceito da existncia de custos associados, acrescentando valor a imagem da organizao. Esta uma realidade cada vez mais presente nas organizaes, obrigando a que a poltica da empresa nas suas principais directrizes, misso e viso, promova a interaco entre os vectores econmicos, sociais, ambientais e institucionais com vista ao desenvolvimento sustentvel (Campos, 2007).

No entanto, o conceito de sustentabilidade empresarial, o qual visa o desenvolvimento de processos e prticas suportadas nas reas de responsabilidade social, recursos humanos, ambiente, modelos de governao e prticas comerciais, ainda uma viso de negcio a longo prazo (Martins, 2005).

O impacto gerado pelas actividades das organizaes promotoras de externalidades incrementa cada vez mais as presses socio-ambientais a que estas entidades esto sujeitas, obrigando-as a adoptar estratgias que visam atender s exigncias de mercado. Cresce a conscincia de que preciso mudar os processos de produo e o nosso estilo de vida para evitarmos catstrofes ambientais irreversveis. Cerca de 20% da populao mundial responsvel pelo consumo de mais de 80% dos recursos naturais existentes e pela produo de 75% dos resduos (Salim, 1994). Governos e empresas tm um papel marcante na implementao de transformaes, e o mercado consumidor pode exercer presso sobre o mercado produtor, exigindo que a produo seja mais limpa (Layrargues, 2000).

No que diz respeito ao abandono, por parte das empresas, das tecnologias sujas em prol das tecnologias mais limpas, tal acco apresenta-se nos dias de hoje como um meio de tornar as empresas cada vez mais competitivas no mercado global. O processo de

diferenciação por parte das empresas para se destacarem como organizações ambientalmente correctas (utilizando tecnologias mais limpas) ultrapassa as fronteiras nacionais, uma vez que a questão ambiental não é apenas um assunto nacional, mas sim, global (Layrargues, 2000).

Nos últimos anos as empresas têm-se tornado mais responsáveis, e pelo facto de estarem inseridas num processo de globalização comercial, as empresas procuram cada vez mais, formas de aumentar o seu poder de competitividade. Tratando-se da questão ambiental, a busca pela diferenciação está relacionada com o processo de inovação técnica no que concerne à introdução de novas técnicas, equipamentos e utensílios, ou seja, a elaboração de novos princípios técnicos, e à inovação organizacional que se traduz em mudanças nas políticas, nas tarefas e na forma de organizar. Por outras palavras, significa a introdução de novas rotinas de trabalho, novos procedimentos administrativos, relações intra-organizacionais, novas formas de gerir e de se relacionar com os grupos de interesse (Lustosa et al., 2003).

A Responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Uma atitude responsável por parte das empresas em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a inexistência de escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais dilatada. O Desenvolvimento Sustentável não se refere apenas ao meio-ambiente, o fortalecimento de parcerias duráveis promove a imagem da empresa como um todo e, por fim, leva ao crescimento orientado. Temos como exemplo a Nike, que na década de 90 foi associada a práticas de trabalho infantil por parte dos seus fornecedores Asiáticos, tendo abalado a imagem social da organização, reflectindo-se também no declínio das vendas. (Vachon e Mao, 2008).

Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a previsão de riscos futuros, tais como impactos ambientais e processos judiciais. No entanto, é necessário promover este pensamento junto das partes interessadas, visto que o principal objectivo do Desenvolvimento Sustentável, segundo Vachon e Mao (2008), é assegurar o futuro da sustentabilidade e da justiça social.

Um estudo de caso de cinco pequenas e médias empresas Italianas, socialmente responsáveis, relatados por Seuring et al., (2008), analisou as dificuldades enfrentadas na transferência de valores comportamentais socialmente responsáveis, aos seus fornecedores

que operam em países em desenvolvimento. As empresas estudadas utilizaram uma estratégia de gestão de fornecedores que combinava o cumprimento de obrigações e a capacidade de construção de abordagens válidas. Os resultados demonstraram que estas organizações investem recursos significativos na comunicação da RSE aos seus fornecedores bem como no seu acompanhamento e monitorização.

Ferramentas, métodos e modelos capazes, têm vindo a ser desenvolvidos, permitindo monitorizar e avaliar a sustentabilidade de um sistema. Estes instrumentos são constituídos por um conjunto de indicadores que contribuem na análise do impacto que as actividades desenvolvidas pelas organizações geram no meio em que se inserem, dando resposta às exigências dos *stakeholders*.

2.2.2. A Responsabilidade do Sector Público e Privado no processo de Compra

Rovisco (2008) entende que dada a relevância no mercado das Compras Públicas Ecológicas, estas devem constituir-se como indutores de comportamentos ambientalmente sustentáveis por parte de todos os sectores de actividade, bem como por parte dos cidadãos em geral.

Tal como em outras matérias existem diferentes definições para o mesmo tema, Bouwer et al., (2005) definem as Compras Públicas Ecológicas como sendo uma abordagem em que as autoridades públicas integram critérios ambientais em todas as etapas do processo de contratação, incentivando a propagação de tecnologias ambientais e o desenvolvimento de produtos amigos do ambiente, ao procurar seleccionar os resultados e soluções que apresentem os menores impactos no ambiente ao longo de todo o ciclo de vida.

As Compras Públicas Ecológicas ou Aquisições Públicas Ambientalmente Orientadas, como também são denominadas, depreendem-se como sendo as aquisições efectuadas por entidades públicas, que têm em conta a integração de critérios ambientais na aquisição de produtos e serviços, e cujo objectivo consiste em reduzir os impactes no ambiente e na saúde humana, ao mesmo tempo que dá o exemplo e influencia o mercado (Trindade et al., 2006).

As Compras Públicas Ecológicas podem interagir com a indústria contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento de tecnologias mais limpas. A decisão de comprar um produto ou serviço é um momento importante, quer para a administração pública, quer para as empresas em geral. O processo de compras está sujeito a pressões e influências, e por tradição as empresas procuram maximizar os lucros e minimizar os custos, no entanto esta filosofia tende a ser contrária ao conceito de sustentabilidade.

2.2.3. O papel estratégico do Sector Público

A Administração Pública tem um papel estratégico e preponderante na promoção e impulsionamento de padrões de produção e consumo com vista à sustentabilidade, devendo por isso ser um exemplo na redução de impactos sócio -ambientais gerados pela sua própria actividade. O sector governamental, que tem como função fornecer bens e serviços às pessoas e instituições a seu cargo, é um grande consumidor de recursos naturais recaindo sobre si a grande responsabilidade de dar o exemplo e influenciar o mercado. As compras do sector público na Europa representam 15% do produto interno bruto da União Europeia, dos quais 75% são utilizados na compra de consumíveis e serviços (ICLEI, 2007).

O Livro Verde sobre a Política Integrada dos Produtos considera a importância das aquisições ambientalmente orientadas pelo lado da procura no sentido de incentivar o mercado a aumentar a oferta de produtos ecológicos. Foi neste contexto que a União Europeia (UE) definiu algumas iniciativas como forma de promover as compras públicas ecológicas (Rovisco, 2008), nomeadamente:

1. Determinar o grau de implementação das aquisições ambientalmente orientadas na UE;
2. Encorajar os Estados Membros (EM) a desenvolver, até ao final de 2006, planos de acção para promover as compras públicas ambientalmente orientadas e torná-los de acesso público (Planos de Acção Nacionais), o que em Portugal deu origem à “Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010”.

As decisões de compra pública têm impacto na vida de milhões de produtores em todo o mundo, reforçando a responsabilidade social e ambiental das instituições públicas. Se este poder de compra for utilizado para promover a produção de bens e serviços mais sustentáveis, é expectável que, a curto ou médio prazo, se assista a melhorias consideráveis no que concerne ao desenvolvimento sustentável. É essencial que exista coerência por parte do sector público na adopção de uma postura de responsabilidade social e ambiental activa, não se limitando a acções de divulgação e sensibilização, mas dando o exemplo, incorporando estes valores nas suas políticas e nos seus procedimentos administrativos.

A Administração Pública, ao decidir usar o seu poder de compra para escolher bens e serviços que respeitam os objectivos económicos, sociais e ambientais, está a contribuir significativamente para a promoção do desenvolvimento sustentável e a actuar como uma referência para os restantes actores sociais e económicos. A criação de novos mercados e o desenvolvimento dos existentes pode ser impulsionado pelas decisões de compra do sector público, através da:

- Promoção da consciencialização ambiental como factor de competitividade das empresas, quer pela melhoria do desempenho ambiental do processo de fabrico (sistema produtivo, tecnologia utilizada) quer pelo próprio produto (matérias primas, produção de resíduos);
- Promoção da introdução de critérios ambientais no processo de compras pelas organizações;
- Estimulo pela opção de produtos e serviços que respeitem o ambiente e que contribuam para o desenvolvimento sustentável;
- Incentivo à implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) por parte das organizações, que permitam identificar os aspectos ambientais que a organização pode controlar e aqueles que pode influenciar, com vista ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis, à melhoria contínua e à prevenção da poluição.

A introdução de critérios de sustentabilidade nas compras públicas vigora em alguns países da União Europeia há mais de uma década. No seguimento da comunicação da Comissão das Comunidades Europeias (2003) sobre a “Política Integrada de Produtos”, na

qual os EM são instados a elaborar planos de acção de compras públicas ecológicas, foi elaborado o projecto da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010, de onde se destaca o objectivo de estimular as entidades públicas a adoptar uma política de compras públicas ecológicas, e simultaneamente, dar aos diversos sectores económicos, incentivos para o desenvolvimento de novas tecnologias e de produtos inovadores, pretendendo-se ainda que os fornecedores, os prestadores de serviços e os empreiteiros perspectivem as vantagens que lhes podem advir da contratação ambientalmente orientada (Resolução Concelho de Ministros n.º 65/ 2007).

A 19 de Fevereiro de 2007 foi publicado o Decreto-Lei n.º 37/2007 que procede à definição do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e à criação da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP). A Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS) visa a concretização do desenvolvimento ético e de um compromisso claro com as gerações vindouras, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida e a protecção e valorização do ambiente (Resolução do Concelho de Ministros n.º 109/2007).



Figura n.º 7: Objectivos da ENDS (Fonte: INETI, 2006).

A ENDS assenta em sete objectivos (apresentados na figura nº.7) os quais abrangem o sector económico, social e ambiental, colocando novos desafios às organizações públicas e privadas. À ANCP, criada ao abrigo do Programa PRACE, foram-lhe atribuídas competências no domínio da gestão do SNCP que em conjunto com a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) são responsáveis por executar, acompanhar e monitorizar a execução da ENDS.

O artigo 4º do Decreto-lei n.º37/2007 de 19 de Fevereiro salienta como princípio orientador do SNCP:

“Adopção de práticas e preferência pela aquisição dos bens e serviços que promovam a protecção do ambiente (Decreto-lei n.º37/2007 art.4º,f) ”,

estando atribuída à ANCP a obrigação de:

“Adoptar práticas e privilegiar a aquisição de bens e serviços que promovam o equilíbrio adequado entre a eficiência financeira e a protecção do ambiente (Anexo ao DL 37/2007, artigo 6º,m) ”.

O SNCP está sob a liderança da ANCP e tem como objectivo garantir maior rigor, transparência e competitividade nas compras públicas bem como, contribuir de forma efectiva para a racionalização dos gastos e desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento.

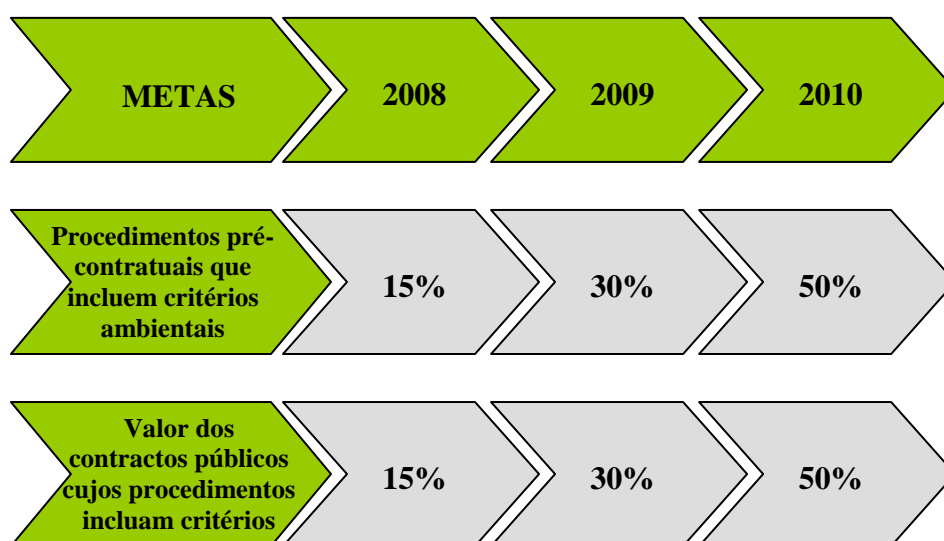


Figura nº. 8: Metas compras públicas ecológicas (Fonte: ANCP, 2008).

Em termos legislativos, o SNCP para o período 2008-2010, visa a incorporação de critérios ambientais e de sustentabilidade. Conforme podemos constatar através da figura nº.8, o objectivo global estabelecido prevê que em 2010, 50% dos concursos públicos para aquisição de produtos ou serviços através deste sistema devam conter critérios ambientais. As novas directivas comunitárias têm previsões explícitas relativas à utilização de critérios de sustentabilidade (essencialmente critérios sociais e ambientais). Estas alterações estão reflectidas nas normas relativas às especificações técnicas e nos critérios de selecção e de adjudicação dos contratos. A inclusão de critérios ambientais pode e deve ser cuidadosamente considerada ao longo de todo o procedimento de compra.

A elaboração da ENDS assume uma particular relevância porquanto, dado o peso do Estado em matéria de aquisições e a diversidade de sectores em que as mesmas incidem, os efeitos que podem advir da sua execução deverão resultar em relevantes reduções de impactes ambientais em vários domínios, nomeadamente, pela promoção de «mercados verdes» e pelo seu potencial sensibilizador e disseminador em matéria de boas práticas ambientais. Numa outra vertente, as aquisições ambientalmente orientadas também permitem às autoridades públicas alcançar resultados económicos, na medida em que produzem efeitos ao nível da poupança de matérias-primas e energia, e na redução da produção de resíduos e de emissões, promovendo assim um desenvolvimento mais sustentável para o País (Resolução do Concelho de Ministros 65/ 2007).

Rovisco (2008) desenvolveu um estudo no qual procurou compreender qual o ponto de situação em que se encontram os Ministérios Portugueses, analisando dois (Educação e Saúde) dos catorze possíveis, tendo em conta uma Resolução do Conselho de Ministros que refere que:

“Foi dada particular prioridade ao combate às alterações climáticas, abrindo-se, desse modo, caminho para tornar a actividade do Estado cada vez mais neutra quanto às emissões de gases com efeito de estufa (GEE) e para estimular a melhoria das práticas de contratação e de aquisição de bens e serviços com respeito pelos valores ambientais (Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007).

Este estudo dividiu-se em duas fases: a primeira onde se pretendia efectuar um levantamento acerca do ponto de situação das aquisições públicas ecológicas dos Ministérios seleccionados, e a segunda seleccionando duas categorias de produtos com o intuito de delinear uma estratégia de aquisição ecológica para os mesmos.

O Ministério da Educação referiu que é comum consultarem as directrizes dos rótulos ecológicos, a informação disponível na Internet sobre compras públicas ecológicas e directrizes nacionais para o estabelecimento de critérios ambientais. Neste Ministério estava também em curso um procedimento de aquisição de electricidade, no qual era requerido aos concorrentes a prestação de serviços no domínio da eficiência energética (por exemplo, a realização de auditorias energéticas).

A nível de compras públicas ecológicas no Ministério da Saúde, verificou-se que ainda não existiam iniciativas para a implementação de políticas a este nível. Foram no entanto identificados objectivos ambientais relacionados com as alterações climáticas, nomeadamente em projectos relacionados com a saúde e o ambiente. Todos os objectivos têm por base projectos e estratégias estabelecidos pela Direcção Geral da Saúde. O Ministério tem implementado um sistema de reciclagem de resíduos, que inclui o tratamento de resíduos sólidos hospitalares e a reciclagem de papel, embalagens e consumíveis informáticos, bem como procedimentos de reutilização de equipamentos de escritório.

2.2.4. Referência a alguns produtos “Verdes” adquiridos pelo Sector Público

A fim de reduzir a pressão sobre o meio ambiente e ter em conta a situação do ambiente para as gerações futuras, é necessário obter "mais com menos". Maior eficiência ambiental significa um maior valor acrescentado causando menor impacto ambiental. O conceito de eco-eficiência será, portanto, central. Condições de enquadramento nacionais e internacionais das autoridades e do mercado irão contribuir para o reforço da eco-eficiência (GRIP, 1996).

Uma pesquisa sobre a realização de estudos nacionais e europeus permitiu a identificação de um conjunto de produtos e serviços com potencial para estarem abrangidos por um processo de compras públicas ecológicas. Estes estudos foram efectuados com base em categorias de produtos e serviços, e respectivos impactos ambientais numa perspectiva de ciclo de vida. A nível nacional foram identificados alguns estudos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2007), nomeadamente:

1. LIFE-Ambiente GreenMed que aborda a implementação das compras públicas ambientalmente orientadas em autarquias locais. Este estudo teve por base um inquérito efectuado a todas as Câmaras Municipais, constituindo a base de identificação das seguintes categorias de produtos/serviços com potencial para as compras públicas ecológicas: consumíveis de escritório; produtos de limpeza; iluminação; criação e manutenção de áreas verdes. O objectivo deste projecto visa a promoção e integração de critérios ambientais nos procedimentos de aquisições públicas, através do desenvolvimento de guias de orientação de fácil utilização e de acções de formação. No anexo 1 apresentamos alguns exemplos relacionados com o projecto em questão;
2. O projecto Start-IPP, este estudo incidiu sobre a implementação de uma política integrada do produto, através de um grupo de *stakeholders* (incluindo organismos da administração pública central) que identificaram as compras públicas ecológicas como um instrumento estratégico para Portugal;
3. O estudo UMIC, efectuado sobre os produtos e serviços adquiridos pela administração pública central, em que foram identificadas 30 categorias de produtos e serviços com potencial para aquisição conjunta.

2.2.5. Relação entre Sector Público e Privado

Ramos (2004) refere que em muitos dos modelos existentes para avaliar o desempenho ambiental de organizações públicas são incluídos outros aspectos, nomeadamente económicos e sociais, reflectindo a preocupação de avaliar, de forma integrada, a sustentabilidade da organização.

No quadro seguinte Ramos (2004) apresenta os factores associados à adopção de práticas de gestão ambiental e à avaliação do desempenho ambiental em organizações do sector privado e organizações do sector público.

FACTORES ASSOCIADOS AS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL	
Sector Privado	Sector Público
	Garantir a credibilidade dos governos, como actor principal e parceiro, nas estratégias de desenvolvimento sustentável;
Constituir um exemplo de referência;	
Adoptar uma gestão inovadora;	
Aumentar a eficiência das missões, serviços e/ou produtos;	
Garantir a credibilidade junto dos clientes e dos agentes interessados;	
Aumentar ganhos de eficiência / melhorar o desempenho económico;	
Identificar e mitigar os impactos ambientais negativos/ melhorar o desempenho ambiental e social;	
Melhorar a imagem / Marketing ambiental;	
Poupar recursos;	
Responder às pressões da opinião pública;	
Responder às pressões do mercado;	
Responder às pressões dos accionistas;	
	Responder às pressões dos decisores políticos;
Cumprir recomendações /obrigações estabelecidas em normas técnicas e legislação;	
Reduzir as situações de inconformidade e de incumprimento legal;	
Assegurar a responsabilidade social;	
Aumentar a transparência.	

Quadro nº. 1: Factores associados às práticas de gestão ambiental (Fonte: Ramos, 2004).

Embora muito tenha sido pesquisado e escrito sobre o papel das empresas na Sociedade e no Desenvolvimento Sustentável, pouco se sabe sobre contratos públicos sustentáveis e de como as organizações devem gerir as suas cadeias de abastecimento (Walker e Brammer, 2007). O conhecimento existente relativo às práticas do sector privado em matéria de compras ambientalmente orientadas e à integração de critérios ambientais no processo de aquisições é praticamente inexistente. Crê-se, no entanto, que exista alguma relação com o sector público, nomeadamente no que concerne à integração de critérios ambientais. As empresas do sector privado deverão assumir um papel activo na busca de

soluções ambientais, bem como cooperar com a Administração Pública e com as Organizações Não Governamentais (ONG) na procura constante de produtos mais ecológicos, visto que é na fase de concepção e desenvolvimento que as principais decisões relativas aos impactos ambientais devem ser tomadas (Comissão das Comunidades Europeias, Livro Verde, 2001) ou, como refere Walker e Jones (2007), quando o assunto de interesse está na sua infância, referindo-se neste caso às aquisições sustentáveis no sector privado.

Num estudo elaborado por Walker et al., (2008) relativo aos impulsionadores de práticas ambientais de abastecimento, em organizações do sector público e privado, uma das conclusões surpreendeu a autora, que refere:

“ As organizações do sector público e privado parecem exibir impulsionadores semelhantes de abastecimento verde, ... No entanto a vantagem competitiva não aparece como uma força motriz do sector público. No entanto não constitui uma surpresa que as organizações do sector público não sejam impulsionadas a gerar lucros e a liderar o mercado (Walker et al., 2008, p.32) ”.

2.3. Conclusão

Este capítulo abordou de forma essencialmente conceitual o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social do sector público e privado na implementação deste conceito na vertente da cadeia de abastecimento.

A responsabilidade social e ambiental e uma gestão responsável são formas que as organizações dispõem para contribuir para a melhoria da qualidade de vida das gerações presentes, sem colocar em causa a qualidade de vida das gerações futuras. O Estado como agente regulador deve actuar como motor impulsionador do desenvolvimento tecnológico e de padrões de produção e de consumo sustentáveis, uma vez que ele é um grande consumidor de recursos naturais. A administração pública, ao decidir introduzir critérios ambientais na compra de bens e serviços, está a contribuir significativamente para a promoção do

desenvolvimento sustentável e a actuar como uma referência para os restantes actores sociais e económicos (Walker et al., 2008).

Foram também referidos alguns estudos efectuados que identificaram categorias de produtos e serviços com potencial para estarem abrangidos por um processo de compras públicas ecológicas.

Cada vez mais os responsáveis de compras têm vindo a ser evocados a uma transformação da função, para que esta passe a ter uma importância estratégica, contribuindo claramente para a competitividade, de forma sustentada. No entanto, é necessário que as organizações minimizem os seus impactos negativos sobre o ambiente e tenham alguma responsabilidade pelo comportamento dos seus fornecedores, interagindo e certificando-se que estes cumprem com as metas da organização em termos de sustentabilidade.

A identificação de facilitadores e barreiras à contratação sustentável, a função compras e a selecção de fornecedores, a introdução de critérios ambientais na selecção de fornecedores e no processo de aquisição de matérias-primas/produtos, são temas que iremos abordar no próximo capítulo.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. A Cadeia de Valor

A “Cadeia de Valor” representa um conjunto de actividades relacionadas que interagem entre si, e que a organização desenvolve com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus clientes. A correcta gestão da cadeia de valor pode contribuir para a competitividade da organização, ao identificar e eliminar actividades que não acrescentam valor ao produto/serviço (Moura, 2006).

O desenvolvimento das melhores práticas no âmbito das operações de gestão da cadeia de valor visam desenvolver um conjunto de proposições relativas ao papel da gestão na promoção de práticas respeitadoras do ambiente. As estratégias de gestão ambiental devem ser integradas em todas as fases da cadeia de valor, incluindo todos os processos: a concepção e desenvolvimento de novos produtos, aquisição de matérias-primas, o fabrico e montagem, a embalagem, a logística e a distribuição. As decisões tomadas nessas áreas afectam a quantidade de resíduos que uma empresa gera (Handfield et al., 1997).

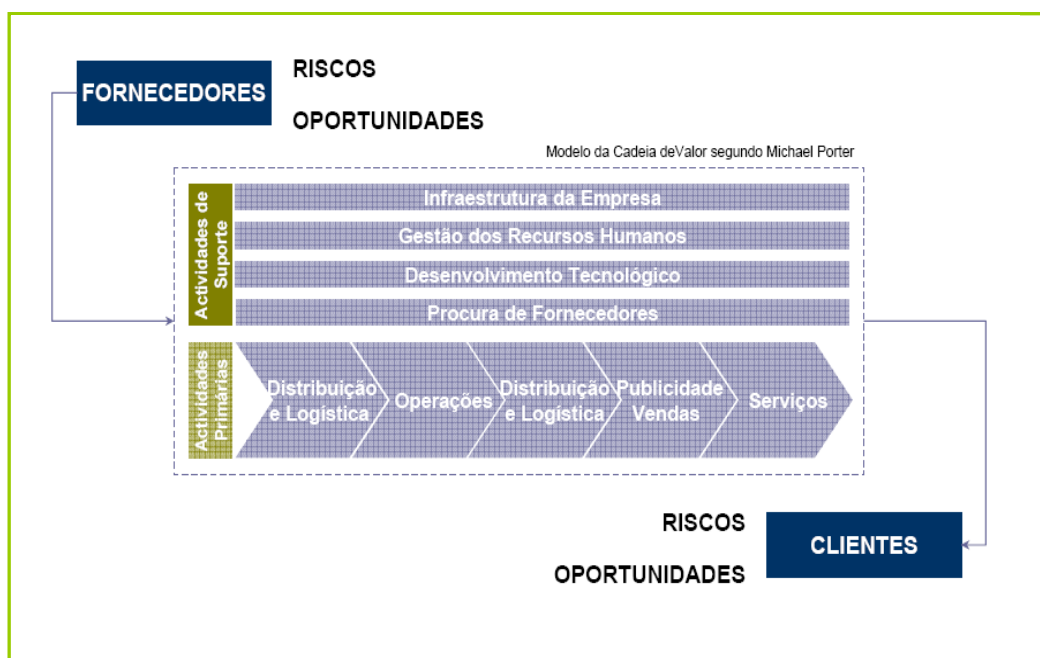


Figura nº. 9: Modelo da cadeia de valor (Fonte: Porter, 1980).

Desagregando a organização nas suas actividades estratégicas, Porter (1980) decompõe a cadeia de valor em dois grupos, conforme figura nº.9, o grupo das actividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing, vendas e serviço) e o grupo das actividades de suporte ou de apoio (aprovisionamento, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos, infra-estruturas da empresa). As actividades primárias são aquelas que estão directamente relacionadas com a criação física de produtos/serviços, a sua venda e a transferência para o cliente, relativamente às actividades de suporte são aquelas que contribuem para a execução das actividades primárias.

Uma variante da cadeia de valor de Porter (1980), adaptada à gestão ambiental, é-nos apresentada na figura nº.10, em que o vector ambiental está visivelmente presente quer nas actividades primárias bem como nas actividades de suporte. Uma correcta gestão da cadeia de valor torna-se num elemento de diferenciação, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade da actividade, através da identificação e eliminação de actividades que não adicionam valor ao produto, ao longo de todas as etapas do processo produtivo.

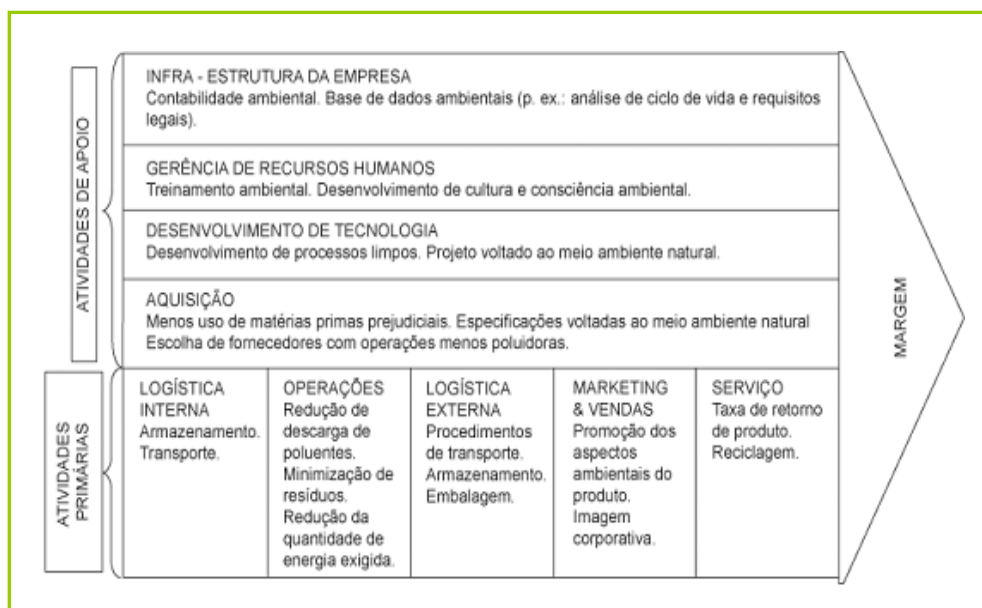


Figura nº. 10: Cadeia de valor adaptada à gestão ambiental (Fonte: Epstein e Roy, 1998).

3.2. A Cadeia de Abastecimento

A gestão sustentável da cadeia de abastecimento define-se, segundo Seuring et al., (2008), como a gestão dos fluxos de informações e materiais bem como a cooperação entre empresas ao longo de toda a cadeia de abastecimento, conforme figura nº.11, tendo em conta os objectivos das três dimensões do Desenvolvimento Sustentável e os requisitos das partes interessadas.

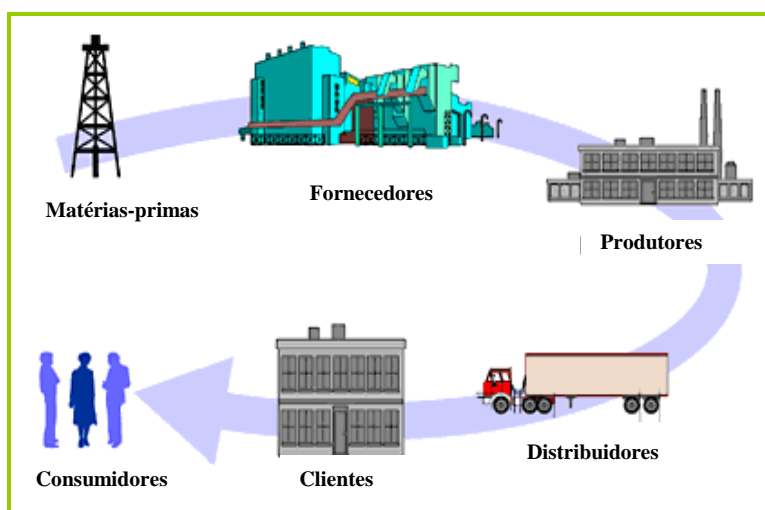


Figura nº. 11: Cadeia de Abastecimento (Fonte: Porter, 1980).

As organizações são cada vez mais objecto de análise ambiental relativamente às práticas da sua cadeia de abastecimento. O crescimento da globalização e o aumento do *outsourcing* tem levantado questões problemáticas e gerado pressões por parte dos *stakeholders* sobre as organizações. O escrutínio público tem vindo a aumentar, os consumidores tem vindo a tornar-se mais conhecedores da realidade e de que, não é só o produto final, mas também a cadeia de abastecimento, que precisa de estreita observância e acompanhamento. Um dos aspectos relevantes na cadeia de abastecimento é o poder de que as organizações dispõem, no domínio do negócio e da gestão, de poderem maximizar o potencial dos seus fornecedores levando-os a adoptarem práticas sustentáveis (Walker et al., 2008).

Tradicionalmente as organizações adoptam uma postura reactiva na prevenção e minimização dos impactes sociais, ambientais e económicos gerados pela sua actividade, embora também existam exemplos de pró-actividade, nos quais as organizações e respectivas

cadeias de abastecimento introduziram produtos verdes e socialmente responsáveis para o mercado ou para os processos das suas cadeias de abastecimento. Essas organizações vêem estas dimensões como questões que precisam ser abordadas para que elas permaneçam competitivas num mundo e em mercados cada vez mais conscientes e exigentes, pois um fraco desempenho ambiental e social pode tornar-se num foco competitivo crítico. Os encargos ambientais e sociais causados pelas indústrias, serviços, organizações com e sem fins lucrativos, e entidades governamentais, continuarão a existir, mas a gestão destes encargos sociais e ambientais não são responsabilidade única de uma organização, mas sim de todas as partes (Seuring et al., 2008).

No entanto, uma missão gritante e desconcertante permanece, existem enormes oportunidades para influenciar as práticas operacionais e tecnológicas das organizações e para incorporar iniciativas ambientais e sociais. Tirar partido dessas oportunidades através da gestão sustentável da cadeia de abastecimento, para incorporar práticas sustentáveis, pode ser muito eficaz (Seuring et al., 2008).

Uma extensa revisão bibliográfica realizada por Seuring et al., (2008) concluiu que o campo da gestão sustentável da cadeia de abastecimento é dominado pela investigação ambientalmente orientada. A investigação só agora começa a contribuir para o conhecimento na área das questões sociais integradoras da sustentabilidade. Segundo os autores, o objectivo dessa revisão é desafiar os produtores a desenvolver e comercializar produtos e serviços que respondam ao aumento do cumprimento das normas ambientais, da equidade social e da sustentabilidade. Seuring et al., (2008) enfatizam que um elemento essencial e urgente para introduzir melhorias na gestão da cadeia de abastecimento é melhorar a comunicação multi-direccional entre todas as partes interessadas, ao longo da cadeia de abastecimento.

Os *stakeholders* internos necessitarão de formação e treino, em princípios e implicações da cadeia de abastecimento sustentável. Relativamente aos *stakeholders* externos e internos poderão exigir mecanismos que possam ser condutores dessa comunicação efectiva, variando de uma relação pessoal e avançando para o desenvolvimento de sistemas mais complexos, de tal modo que todos os membros da cadeia de abastecimento saibam claramente quais são as suas funções e disponham das ferramentas necessárias para executá-las com eficácia. É responsabilidade de todos os actores internos e externos estarem

envolvidos na promoção dos objectivos de uma cadeia de abastecimento sustentável (Seuring et al., 2008).

3.2.1. Aquisições Sustentáveis

Cada vez mais os responsáveis de compras têm vindo a ser chamados a uma transformação da função de compras, para que esta passe a ter uma importância estratégica, contribuindo significativamente para a competitividade, mas a introdução de questões ambientais na decisão de compra implica um conjunto de soluções e compromissos que vem dificultar o processo de decisão (Handfield et al., 2002).

No entanto, é urgente que as organizações minimizem os seus impactos negativos sobre o ambiente e tenham alguma responsabilidade pelo comportamento dos seus fornecedores, em termos de trabalho infantil, saúde, segurança e poluição. Para assegurar os seus compromissos de aquisições sustentáveis, a organização deve interagir com os seus fornecedores certificando-se que estes cumprem com as metas da organização em termos de sustentabilidade (Walker e Jones, 2007).

Os responsáveis de compras já não perguntam “Porquê implementar práticas de aquisições sustentáveis?”, mas sim “ Como implementar?” refere Bruel et al., (2007) reportando-se ao inquérito de 2005. De acordo com os resultados do inquérito de 2007, as compras sustentáveis ocupam a terceira prioridade para 80% dos responsáveis de compras. O estudo identificou uma visão mais clara das aquisições sustentáveis por parte dos responsáveis de compras, comparativamente com o inquérito de 2005, no entanto, existe ainda um fosso entre as intenções declaradas e os resultados atingidos, uma vez que 90% das empresas inquiridas reconheceram que não alcançaram os objectivos traçados para esta área, apontando como causas desse incumprimento essencialmente barreiras técnicas, tais como a falta de ferramentas e a falta de indicadores.

Mas para Bruel et al., (2007), a falta de conhecimentos específicos nos departamentos de compras parece ser a explicação mais razoável para esta situação, uma vez que no seu entender a identificação de barreiras relacionadas com questões técnicas, que não

exigem grande investimento para a concepção e implementação, são falsas razões. Os responsáveis de compras identificaram também a falta de orçamento para apoio técnico e a dificuldade em comprometer a gestão de topo na necessidade de aderir às aquisições sustentáveis. O facto do retorno do investimento raramente ser mensurado e a pressão dos accionistas para obterem um bom desempenho financeiro a curto prazo, podem estar na base de tais dificuldades.

Um estudo sobre contratação sustentável no Reino Unido, levado a cabo por Walker e Jones (2007), através do qual foram identificadas e analisadas sete empresas consideradas líderes no assunto, identificou novos facilitadores e barreiras, para além dos já identificados em estudos anteriores sobre aquisições sustentáveis. Estes facilitadores e barreiras são elementos internos e/ou externos à organização, conforme apresentado nos diagramas das figuras nº.12 e nº.13, respectivamente. Os autores referem no entanto que a abordagem destas sete empresas líderes, durante as entrevistas às aquisições sustentáveis, é muito diferente sendo provável que as empresas possam aprender umas com as outras, pois todas elas têm conhecimentos para partilhar.

Nos diagramas das figuras seguintes, o tracejado vermelho representa os factores internos e a linha verde representa os factores externos. As figuras apresentam os facilitadores e as barreiras identificadas em literatura anterior, bem como as identificadas no estudo as quais são apresentadas a negrito.

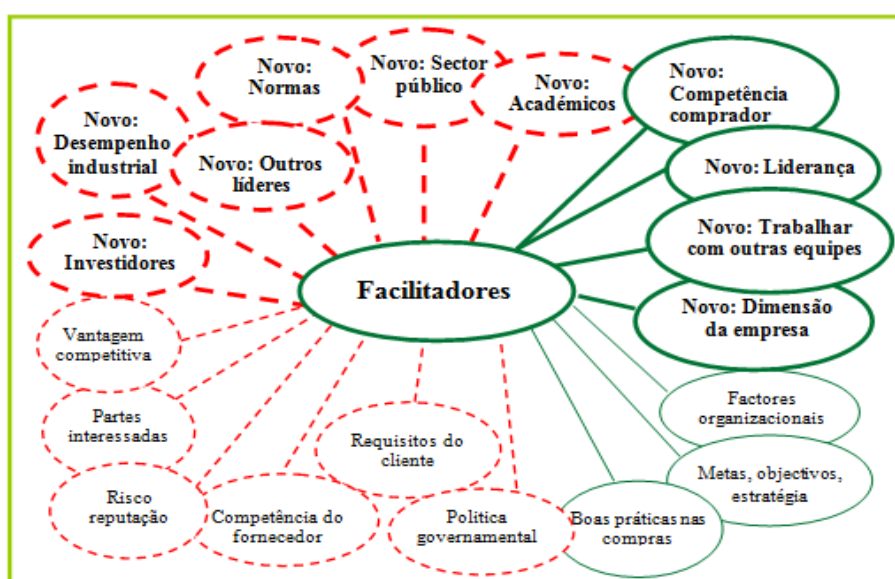


Figura nº. 12: Facilitadores das aquisições sustentáveis (Fonte: Walker e Jones., 2007).

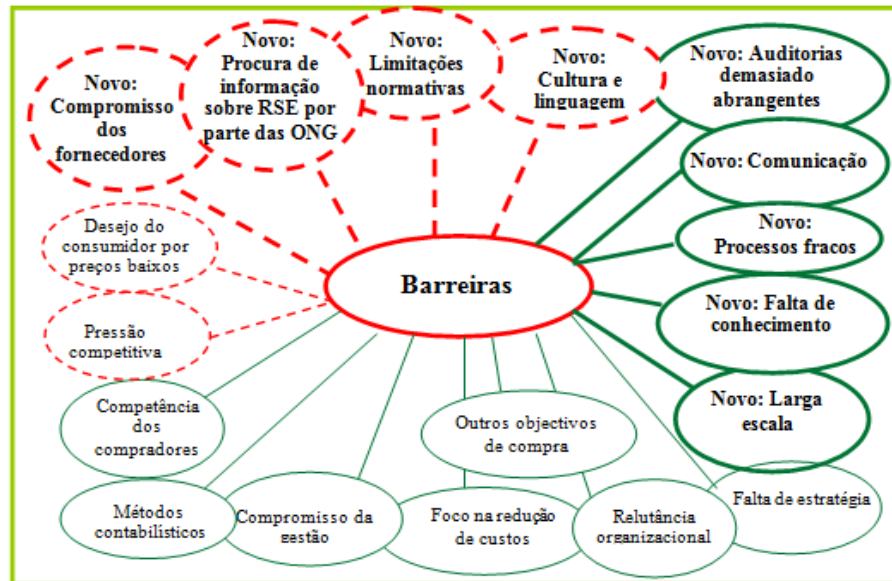


Figura nº. 13: Barreiras às aquisições sustentáveis (Fonte: Walker e Jones, 2007).

Após a análise dos diagramas, reconhecemos facilmente quais foram os elementos novos que este estudo de caso identificou. Relativamente aos elementos facilitadores, internos e externos, e às aquisições sustentáveis, temos por exemplo:

- A dimensão da organização;
- A importância da liderança;
- O crescente interesse dos investidores;
- A investigação académica que permite o envolvimento com as organizações.

Quanto às barreiras externas, temos por exemplo:

- As barreiras linguísticas, as quais podem dificultar a comunicação dos requisitos a fornecedores internacionais;
- A regulamentação internacional que é percebida em algumas situações como um entrave à concorrência;
- A falta ou insuficiência de compromisso por parte dos fornecedores.

A nível interno podemos salientar:

- A limitação de recursos;
- As operações, em larga escala, podem dificultar a introdução de novas práticas de uma forma rápida;

- As auditorias demasiado amplas, sendo a avaliação de fornecedores uma parte do foco do auditor;
- As aquisições sustentáveis, a forma de comunicar e a linguagem utilizada com os compradores.

Foi constatado através deste estudo de caso a necessidade de se fazer mais para compreender as aquisições sustentáveis à medida que estas se tornam cada vez mais importantes na cultura da organização. Por outro lado, uma maior comunicação funcional é necessária dentro da organização, sendo fundamental que os requisitos sejam comunicados aos parceiros da cadeia de abastecimento. Existem diferentes formas para que as empresas compradoras interajam com os seus fornecedores, para promoverem a utilização de boas práticas nas suas cadeias de abastecimento prevendo-se um aumento da monitorização dos fornecedores por parte dos seus clientes (Walker e Jones, 2007).

Um outro estudo de Walker et al., (2008) procurou responder a perguntas sobre compras ambientais, identificando grupos impulsionadores e obstáculos à implementação de práticas de abastecimento verde, em empresas do sector público e privado, agrupando-os em cinco grandes categorias.

1. Reguladores

A regulamentação governamental e a legislação são um grande impulsionador dos esforços ambientais das organizações (Handfield et al., 1997). O envolvimento das empresas nas compras verdes está positivamente relacionado com a importância da percepção do cumprimento da legislação ambiental (Min e Galle, 2001). Contudo não é garantia de um melhor desempenho ambiental.

2. Clientes

São os clientes que influenciam os fornecedores pois tem uma posição de controlo. A pressão exercida pelos clientes, que por sua vez foram impulsionados pelo consumidor final, o qual pede mais produtos ecológicos e mais marketing verde. Num estudo da indústria de mobiliário, os clientes (fabricantes de móveis) incentivaram os seus fornecedores a melhorar o seu desempenho ambiental (Handfield et al., 1997).

3. Concorrentes

A concorrência como fonte de práticas de fornecimento verde. Os concorrentes, como potenciais líderes de tecnologias ambientais, podem ter a capacidade de conduzir a inovação ambiental. Uma estratégia ambiental proactiva pode tornar-se numa vantagem competitiva através do desenvolvimento de capacidades de gestão do fornecimento (Walker et al., 2008).

4. Organizacionais

O desejo de reduzir custos comuns representa uma força motriz para projectos de abastecimento ambiental (Handfield et al., 1997). Existe uma quantidade de variantes numa organização que podem impulsionar o abastecimento verde, mas nem sempre essas práticas são imediatamente visíveis para o cliente, visto que estas iniciativas foram impulsionadas pela redução de custos, pelo conceito de prevenção da poluição, eliminação de resíduos e melhoria da qualidade (Porter e Van de Linde, 1995). As ONG ambientais têm aumentado as pressões sobre as organizações para que estas revejam as suas práticas de aquisições (Walker et al., 2008).

5. Sociedade

A degradação do meio ambiente tem vindo a aumentar ao longo das últimas décadas, despertando os consumidores para a sensibilização das questões ambientais. Assim, a percepção pública da imagem ambiental de uma empresa gera uma oportunidade para que as empresas ganhem novos clientes através da maneira exemplar de lidar com as questões ambientais.

Relativamente aos obstáculos identificados à implementação de práticas de abastecimento verde, em empresas do sector público e privado, foram reconhecidos os seguintes:

- Os custos foram reconhecidos como o maior obstáculo para levar em consideração factores ambientais no processo de compras (Min e Galle, 2001).
- Fraco empenho e baixo nível de confiança. A existência de vários obstáculos tais como a falta de informação, a confidencialidade, preocupações ou medo de obter um fraco desempenho ambiental resultam de factores como o fraco compromisso dos

fornecedores ou o baixo nível de confiança denunciando relacionamentos frágeis (Walker et al., 2008).

- A falta de legitimidade nas questões das aquisições ambientais pode funcionar como um obstáculo importante. Um método que pode ser útil para reforçar a legitimidade e envolver as partes interessadas em projectos ambientais é através da contratação de pessoas comprometidas com a causa e com capacidade de divulgar o seu compromisso com entusiasmo.
- Existem barreiras que são específicas da indústria de um determinado sector de actividade e que por vezes são muito difíceis de superar. Tais situações ocorrem normalmente em situações de oligopólio em que o mercado oferece poucos fornecedores e a “ameaça de substituição de fornecedor” é muito fraca, sendo difícil ameaçar ou substituir um fornecedor que não cumpra com os requisitos ambientais (Walker et al., 2008).
- A regulamentação e a legislação ambiental podem inibir a inovação ao prescrever as melhores técnicas disponíveis e ao fixar prazos pouco razoáveis (Porter e Van de Linde, 1995).

Segundo Walker et al., (2008), os fornecedores não são um impulsionador significativo nos projectos de aquisições verdes. Mas, é possível que as grandes organizações detenham o poder de equilíbrio e influenciem os fornecedores a adoptar práticas amigas do ambiente. O mesmo não se aplica às pequenas e médias empresas. No entanto, embora os fornecedores possam não ser fortes condutores em práticas de abastecimento verde, a sua integração e cooperação na cadeia de abastecimento pode apoiar a eficácia da gestão de práticas ambientais (Vachon e Klassen, 2006).

Walker et al., (2008) argumentam ainda que, inferir que a experiência das pequenas organizações lhes permite agir de forma semelhante às grandes organizações, é uma visão de longo alcance. Para Bruel et al., (2007), as práticas de aquisições sustentáveis irão premiar as melhores empresas com benefícios concretos, contribuindo simultaneamente para a melhoria da sociedade e do ambiente, em benefício das gerações futuras.

Segundo Bruel et al., (2007), o inquérito sobre aquisições sustentáveis na Europa constatou que 25% das organizações utilizaram ferramentas estruturadas de apoio à

implementação de uma política de aquisições sustentáveis. No entanto, cerca de 50% das organizações ainda estão na fase de planeamento para implementar as ferramentas necessárias. As ferramentas referidas no inquérito foram as seguintes:

- Linhas de orientação para os clientes (35%);
- Auditorias a fornecedores (27%);
- Redesenho dos processos internos de compras (25%);
- Auto-avaliação de fornecedores (25%);
- Modelos de avaliação de risco da categoria/país (25%);
- Modelos de custo total (10%).

3.3. A importância da Função Compras

As empresas são muitas vezes identificadas como uma das principais fontes de poluição, daí que estas têm tentado responder através do desenvolvimento de produtos/serviços mais correctos do ponto de vista ambiental, por exemplo, utilizando menos embalagens, reduzindo a poluição, diminuindo o consumo de energia. Ainda que as empresas sejam responsáveis por muitos dos problemas ambientais, existe ainda pouca orientação sobre como reduzir esse risco. Uma potencial forma de gerir uma política ambiental eficaz de uma empresa é, colaborando com as actividades do departamento de compras, visto que a difusão de técnicas de gestão ambiental ao longo da cadeia de fornecimento pode ser um método adequado de reforço do desempenho ambiental de uma indústria (Humphreys et al., 2003), mas isso por si só não é suficiente.

O Programa de Acção de Recursos e Resíduos (WRAP, 2003) refere que a chave do problema passa por motivar os fornecedores a oferecer produtos mais sustentáveis, dando-lhes a flexibilidade necessária para se adaptarem, e instruir os responsáveis das compras a tomar as medidas práticas necessárias. Para isso o programa define três passos distintos. O primeiro passo visa o envolvimento da gestão de topo na elaboração e divulgação da política de compras sustentáveis, onde conste qual o papel do responsável de compras, bem como os objectivos e metas, informações concretas sobre o que comprar e o que não comprar e quais as técnicas a utilizar. O segundo passo aponta para o diálogo com os fornecedores, podendo existir margem para questionar sobre a existência ou a possibilidade de versões mais

sustentáveis dos produtos/serviços adquiridos. No entanto, existe muito mais potencial para garantir melhorias, aquando de uma renovação do contracto, o qual poderá incluir especificações de sustentabilidade e permitir a indicação de "variantes", o que vai possibilitar ao fornecedor oferecer melhorias para o caderno de encargos, compensando assim a falta de conhecimento e/ou inexperiência do comprador. Através do terceiro passo pretende-se monitorizar a existência de sustentabilidade em cada fase ou revisão do ciclo de compra (WRAP, 2003).

Esta abordagem é no entanto muito superficial, é necessário aprofundar mais o tema. De acordo com Humphreys et al., (2003), a difusão de técnicas de gestão ambiental ao longo da cadeia de abastecimento pode ser um método adequado de reforço do desempenho ambiental de uma organização.

O processo de compra é composto por várias fases, mas a base de uma boa compra é estabelecida logo nas primeiras etapas. Tradicionalmente, o papel dos responsáveis pelas compras cingia-se ao momento que decorria entre a identificação da necessidade até ao momento da entrega do bem. Actualmente, para que um processo de compras seja bem sucedido e centrado num conceito de ciclo de vida do produto é necessário percorrer uma série de etapas (GRIP, 1996).

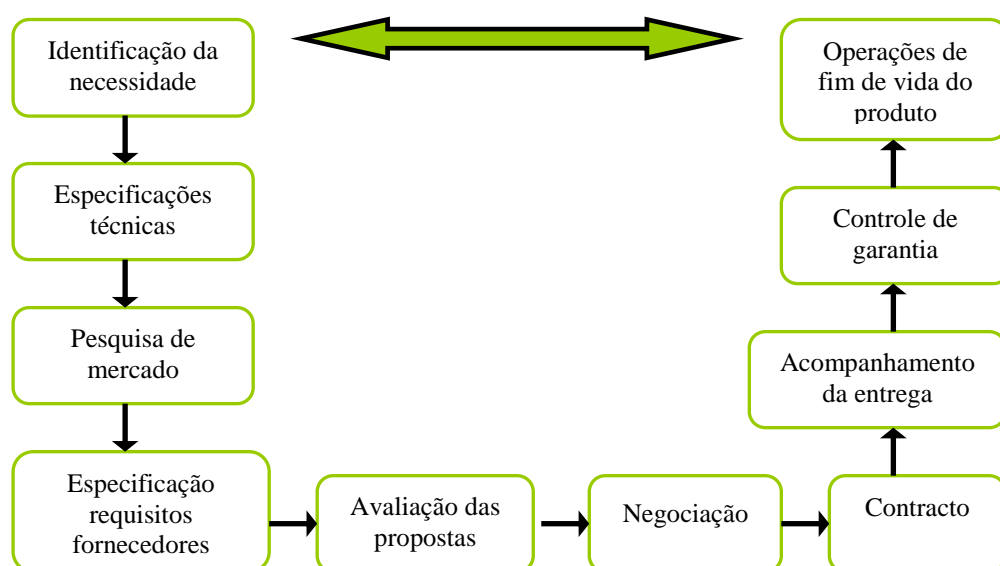


Figura nº. 14: Processo de compra (Fonte: GRIP, 1996).

A figura anterior esquematiza o entendimento do GRIP relativamente ao percurso que uma compra eco-eficiente deve percorrer. Tal como já foi referido anteriormente, as primeiras fases são fulcrais no processo de aquisições ambientalmente orientadas.

Um processo de compras com incorporação de critérios ambientais deve seguir determinadas fases. O “*Comprar Ecológico! - Manual de contratos públicos ecológicos*” publicado pela Comissão Europeia (2005), enumera algumas questões que requerem atenção ao longo de um processo de aquisições sustentáveis, nomeadamente:

- 1) A definição dos produtos ou serviços mais adequados com base nos seus impactes ambientais, informação disponível, mercado, tecnologias existentes, custos e visibilidade
- 2) Identificação das necessidades e comunicação adequada dessas mesmas necessidades;
- 3) Definição de especificações técnicas claras e precisas;
- 4) Consultar exemplos de características ambientais em bases de dados, rótulos ecológicos;
- 5) Conhecer boas práticas de outros fornecedores;
- 6) Cooperar com outras organizações de forma a obter e disseminar informação;
- 7) Calcular os custos ao longo do ciclo de vida do produto/serviço, não transferindo os impactes ambientais de uma fase para a outra;
- 8) Utilizar especificações funcionais ou de desempenho de forma a encorajar alternativas inovadoras;
- 9) Considerar variáveis de desempenho ambiental tais como a utilização de matérias-primas, métodos de produção eco-eficientes, eficiência energética, energias renováveis, emissões de resíduos, reciclagem, inexistência de substâncias perigosas, entre outros;
- 10) Pedir variantes eco-eficientes quando não se conhece a existência, o preço ou a qualidade dos produtos/serviços;
- 11) Estabelecer critérios de selecção e sempre que seja adequado incluir critérios ambientais para provar a capacidade técnica de execução do contracto;
- 12) Estabelecer critérios de majoração. Quando se escolhe o critério de vantagem económica, inserir critérios ambientais para comparar as ofertas;
- 13) Utilização de cláusulas de execução do contracto como forma de definir condições ambientais adicionais, por exemplo questões de logística;

- 14) Certificar-se de que o que é pedido aos potenciais fornecedores está de acordo com o contracto e não viola a regulamentação nacional e europeia.

Rovisco (2008) procurou compreender qual o ponto de situação em que se encontram os Ministérios da Educação e da Saúde em Portugal, no que respeita às compras públicas ecológicas. A autora produziu uma tabela (que consta do anexo II) que visa ilustrar a incorporação de critérios ambientais na aquisição de “Materiais de construção” recorrendo à utilização de variantes, uma vez que de acordo com a autora ainda não eram conhecidos dados suficientes acerca do seu ciclo de vida bem como das várias opções existentes no mercado. A utilização desta opção evita que sejam excluídos fornecedores quando existirem dúvidas quanto à existência de alternativas ecológicas dos produtos, serviços ou obras que se pretende contratar, bem como à sua qualidade e serviço.

3.3.1. A Selecção de Fornecedores

A Responsabilidade social e ambiental vai para além dos limites físicos da organização. Alguns gestores de topo já constatarem que não é suficiente que a sua organização seja responsável, se os seus fornecedores e clientes também não tiverem preocupações a este nível. Se uma organização que se diz responsável social e ambientalmente, ao longo da sua cadeia de valor estabelece relações comerciais com outras que não comungam da mesma doutrina, está a contribuir para a insustentabilidade. Dai que algumas empresas estejam a tentar disseminar o conceito de gestão ambiental aos seus fornecedores e clientes, procurando auxiliá-los na assunção de uma nova postura. A empresa socialmente responsável envolve-se com os seus fornecedores, cumprindo com os contratos estabelecidos e aperfeiçoando as relações de parceria transmitindo os valores do seu código de conduta a todos os participantes da sua cadeia de abastecimento (Sousa, 2006).

Nesta perspectiva, o comprador constitui um participante importante na nossa economia de mercado e uma prática de compra eco-eficiente é, portanto, um passo basilar na direcção certa. Um relacionamento com clientes muitas vezes estende-se por vários anos. É pois do interesse da organização, enquanto compradora, ter um fornecedor que demonstre uma melhoria constante. A responsabilidade da organização enquanto compradora é

estabelecer critérios sobre qualidade, meio ambiente e custos. Esta forma de agir irá ajudar a promover a competitividade e capacidade de inovação das empresas. Uma boa imagem ambiental é uma parte natural do padrão ético da empresa, pressupondo a existência de consciência em relação às suas próprias compras e ao seu próprio consumo (GRIP, 1996).

Mas a selecção de fornecedores pode não ser tão linear quanto nos quer parecer. Handfield et al., (1997) constataram que a cadeia de abastecimento pode afectar significativamente os resultados ambientais e sugerem que os gestores devem integrar a componente ambiental nas suas decisões de compra. É necessário que os gestores e os membros da cadeia de abastecimento trabalhem em conjunto, proactivamente, com vista à resolução deste tipo de contendas. Handfield et al., (1997) argumentam que são poucas as empresas que atingiram a fase de pro-actividade onde as preocupações ambientais são integradas na gestão diária.

Um outro trabalho levado a cabo pelo Instituto Ethos (2004) levanta a questão de saber até que ponto as empresas devem dar prioridade às parcerias com fornecedores com os quais tem identidade de valores, ou se isso não é relevante porque “*business is business*”. As empresas devem incentivar os seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adopta perante a sociedade, devendo para isso utilizar critérios direccionados para a responsabilidade social e ambiental na escolha dos seus fornecedores, exigindo por exemplo, padrões de conduta nas relações com o meio ambiente. O Instituto Ethos (2006) defende que é perfeitamente possível integrar interesses legítimos dos negócios e da sociedade, tudo depende da pré-disposição das partes em promover a mudança e de combinar essa mudança nas suas relações.

Um exemplo interessante é o da CELBI, que em consequência da implementação do seu Sistema de Gestão Ambiental, estabeleceu uma relação de proximidade com os seus fornecedores de serviços e de madeira, promovendo e estimulando a qualificação destes para que disponham de ferramentas de gestão eficazes, que vão de encontro aquilo que é a cultura ambiental da empresa. Com este projecto a CELBI pretende promover melhorias no desempenho dos seus fornecedores e simultaneamente contribuir para o fortalecimento da fileira florestal Portuguesa. No projecto desenvolvido pela CELBI numa primeira fase, 4 empresas prestadoras de serviço e 4 empresas fornecedoras de madeira foram seleccionadas e receberam a consultoria necessária para implementação do SGA durante o ano de 2003, de

maneira a constituir um grupo de influência que, no tempo, estimulasse a qualificação de outros fornecedores. A CELBI ofereceu a consultoria especializada para implementação do SGA a cada uma das empresas, a listagem dos requisitos legais aplicáveis às operações das empresas no âmbito do sistema a ser implementado, e orientação e auxílio, além de ter colaborado na realização de auditorias internas. Esta medida teve uma grande adesão por parte dos seus fornecedores (BCSD Portugal, 2008).

A evolução do sector público é importante para os compradores do sector privado (Walker e Brammer, 2007), pois tal como já foi referido anteriormente, as entidades públicas encontram-se entre os maiores consumidores, despendendo cerca de 15% do PIB (ICLEI, 2007) em aquisições de bens e serviços. O envolvimento das entidades públicas em processos de compras ecológicas, as pressões por parte dos consumidores e a legislação, permitem o reconhecimento por parte dos fornecedores das vantagens que podem advir da contratação ambientalmente orientada, não só nas relações contratuais com a administração pública mas também com os clientes em geral, sendo necessário que existam critérios e padrões reconhecidos que possibilitem a utilização de uma linguagem única entre todos os intervenientes.

3.4. A integração de critérios ambientais na selecção de fornecedores

Várias metodologias têm sido desenvolvidas no sentido de proceder à avaliação, selecção e acompanhamento de potenciais fornecedores, metodologias essas que tem em conta factores como qualidade, logística, custos, entre outros. Alguns investigadores têm começado a identificar possíveis indicadores e critérios ambientais, tentando fornecer orientações provisórias para a avaliação dos fornecedores de acordo com a gestão ambiental. Humphreys et al., (2003) concluíram que não haviam respostas coordenadas sobre como lidar com o meio ambiente e que cada uma das empresas utilizadas no estudo tinha uma abordagem diferente.

Porém, é necessário ter em consideração a importância dos factores ambientais no processo de tomada de decisão. Humphreys et al., (2003) desenvolveram uma ferramenta de apoio à decisão que visa auxiliar as empresas a integrar critérios ambientais no processo de

selecção dos seus fornecedores. O trabalho apresenta um enquadramento no qual são integrados factores ambientais no processo de selecção. Pressões públicas e legais sobre a realização de boas práticas ambientais aumentam a importância de integrar factores ambientais na avaliação do desempenho dos fornecedores.

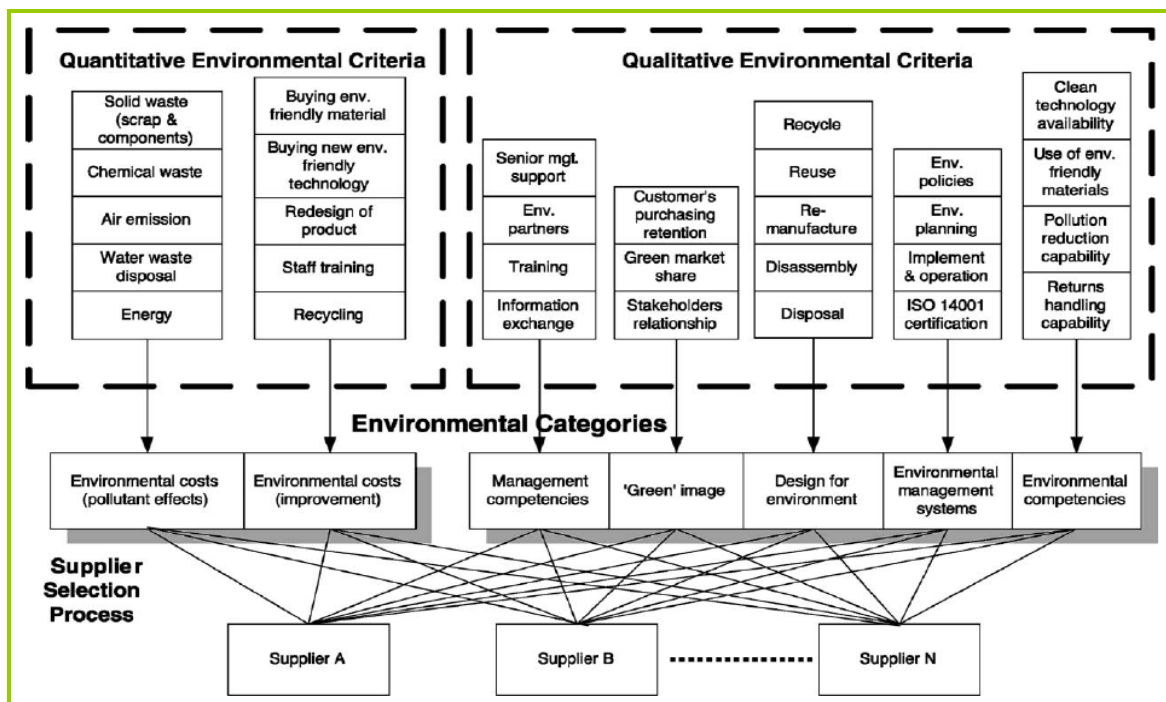


Figura nº. 15: Critérios ambientais para selecção de fornecedores (Fonte: Humphreys et al., 2003).

A figura anterior apresenta o modelo sistemático de enquadramento ambiental desenvolvido por Humphreys et al., (2003), destinado a incorporar critérios ambientais no processo de selecção de fornecedores.

Partindo da análise da figura anterior é possível identificar sete categorias ambientais precedentes de um conjunto de critérios, os quais compõem dois grupos distintos. O grupo dos critérios ambientais quantitativos e o grupo dos critérios ambientais qualitativos. Para cada uma das sete categorias, vários subcritérios foram identificados, por exemplo para a categoria “Custos ambientais (efeitos poluentes)”, compreende critérios tais como:

- Os custos resultantes do tratamento de poluentes;
- Os custos de remoção dos resíduos sólidos.

Relativamente aos critérios sob a categoria “Custo ambiental (aperfeiçoamento) ” são referidos os custos relativos à melhoria do desempenho ambiental de fornecedores, por exemplo: o custo para a compra de novos equipamentos que produzam menos poluentes, etc. Todos estes critérios são factores quantitativos, ou seja, apresentam-se expressos em termos monetários, logo, estes critérios estão agrupados sob o termo "critérios ambientais quantitativos". Por outro lado, os critérios identificados nas outras categorias ambientais são principalmente critérios qualitativos, como o sistema de gestão ambiental de uma empresa e a sua “imagem verde”, que exigem decisões subjectivas que venham a ser tomadas durante a avaliação desses critérios.

3.4.1. Avaliação de Fornecedores

A maioria das empresas industriais incorpora questões ambientais nos seus processos de trabalho, no entanto, existe alguma dificuldade em identificar uma ferramenta que permita medir o desempenho ambiental de um fornecedor (Enarsson, 1998).

A avaliação da performance dos fornecedores é, segundo Bruel et al., (2008), o processo com maior impacto, representando um desafio para os responsáveis de compras, os quais entendem que a avaliação de performance deve aplicar-se a cerca de 50% dos seus fornecedores. Tal facto parece ser justificável com o argumento de que os maiores riscos ambientais e sociais estão muitas das vezes relacionados com pequenos fornecedores. No entanto, isso exige um grande passo em frente, pois numa grande parte das empresas o processo de avaliação aplica-se a um número reduzido de fornecedores. Relativamente às metodologias utilizadas, o estudo refere que não existe uma uniformização e que em cerca de 2/3 das empresas pesquisadas, o processo de avaliação não existe ou não é tido em conta.

A nível estratégico, as empresas tem disponíveis uma série de métodos e orientações de trabalho em matéria ambiental, mas a um nível mais concreto, é quase inexistente uma ferramenta de análise. O diagrama de Ishikawa oferece um método para auxiliar na avaliação dos fornecedores (Enarsson, 1998). A Figura seguinte apresenta um exemplo demonstrativo desta ferramenta.

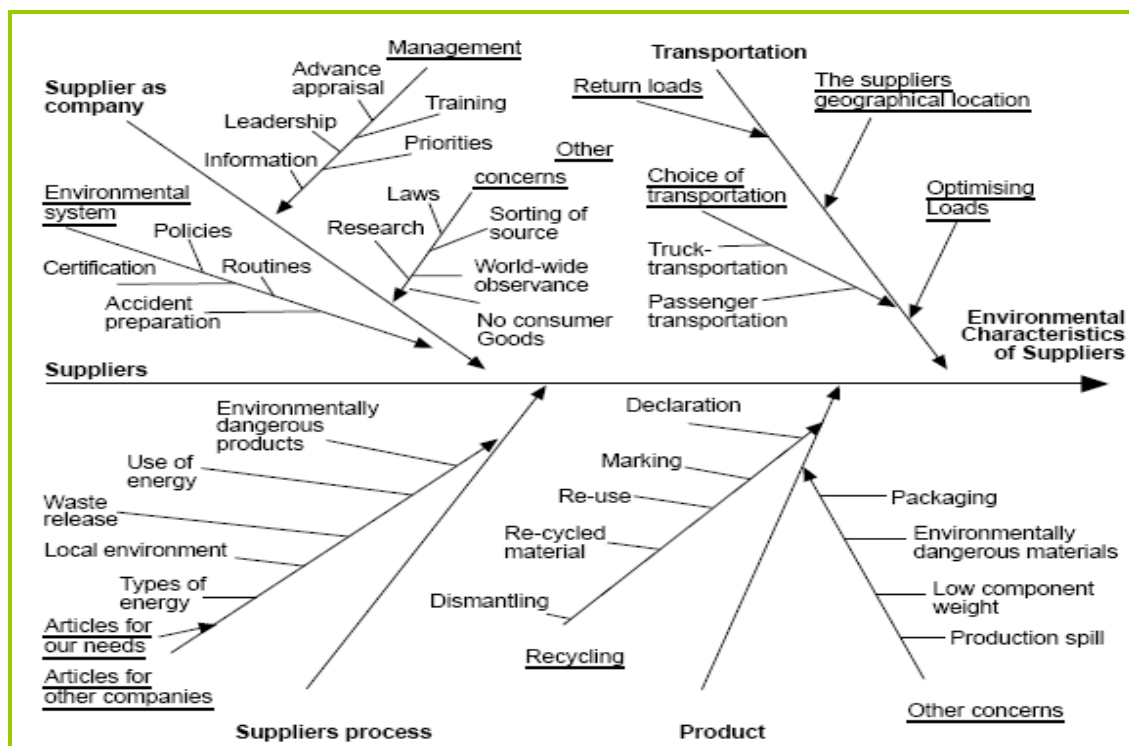


Figura nº. 16: Diagrama de Ishikawa (Fonte: Enarsson, 1998).

O objectivo foi produzir um instrumento para a avaliação dos fornecedores a partir de uma perspectiva ambiental. O diagrama de Ishikawa é um instrumento que tem sido desenvolvido e utilizado em trabalhos de avaliação da qualidade nas empresas. O diagrama realça o problema principal e enumera um conjunto de razões que estão na origem do problema principal. Os motivos podem ser de importância variada e incluem razões parciais. O diagrama permite avaliar esses motivos e indica as relações entre causa e efeito. No desenvolvimento do diagrama Ishikawa como uma ferramenta de avaliação de fornecedores, quatro factores principais foram definidos para a apreciação dos fornecedores: o fornecedor como uma empresa, os processos de produção do fornecedor, o próprio produto e o transporte. Ainda de acordo com Enarsson (1998), a utilização do diagrama de Ishikawa pode, a longo prazo, permitir a obtenção de vantagens e de rendimento económico, por exemplo através de economias de energia.

Um outro estudo de Handfield et al., (2002), baseado no modelo Analytical Hierarchy Process (AHP), pretende demonstrar que a utilização do AHP como ferramenta de apoio na integração da dimensão ambiental na selecção e avaliação de fornecedores tem o intuito de introduzir o conceito de “Compras Ambientalmente Conscientes”. A incorporação de

considerações ambientais altera significativamente o tradicional processo de compras, tornando-o mais complexo. A decisão sobre quais os fornecedores a seleccionar deverá ter em conta a performance operacional bem como a performance ambiental.

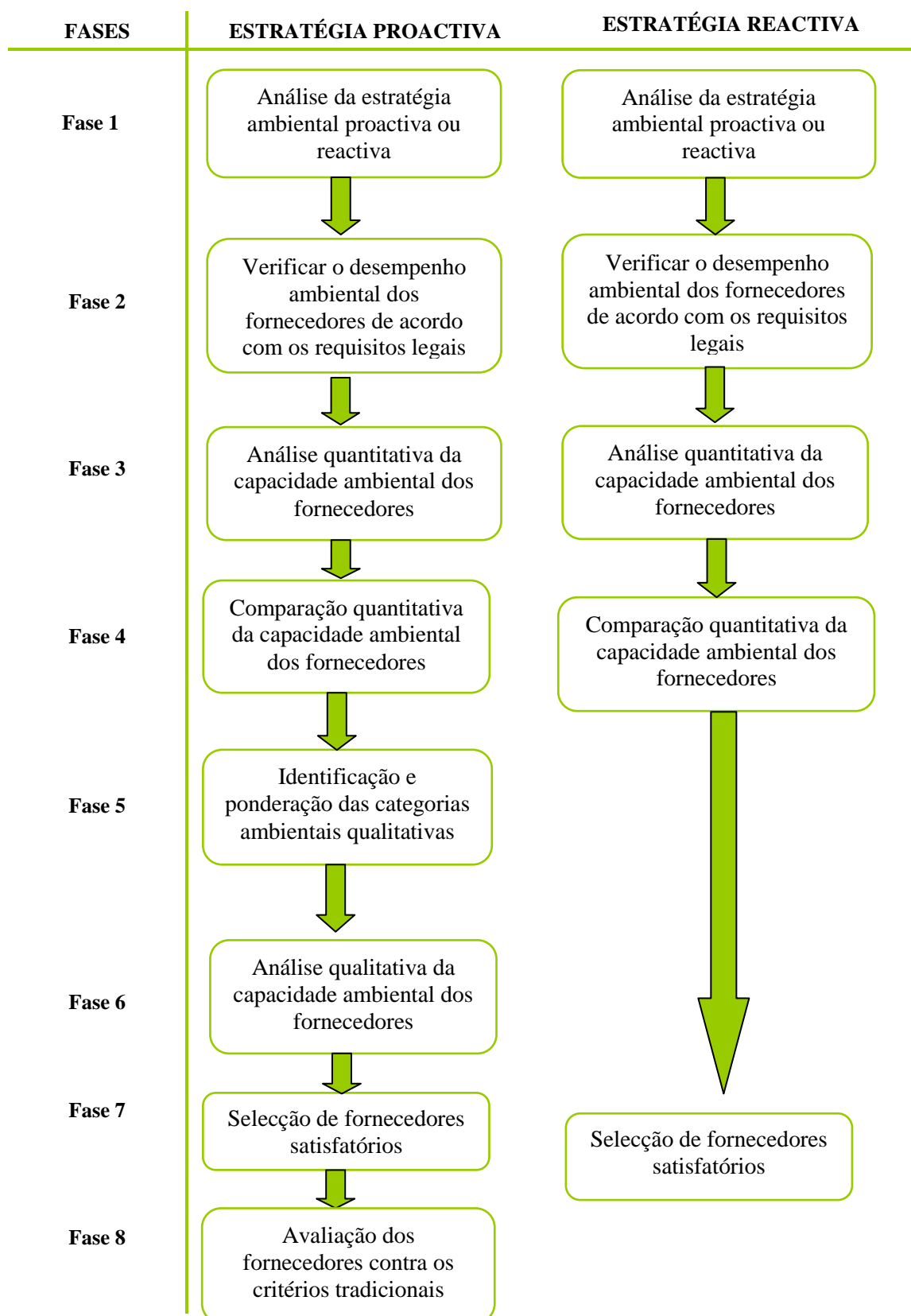
Handfield et al., (2002) mencionam que no desenvolvimento do caso de estudo com o Grupo Delphi, foi identificado um conjunto de seis categorias de atributos de performance dos fornecedores, apresentados no quadro nº.2 referindo que estes atributos podem ser mais ou menos importantes na avaliação de um determinado fornecedor. A sua adequabilidade é mutável, sucedendo que nem sempre estes atributos são por si só capazes de diferenciar um fornecedor de outro. Relativamente a este caso de estudo e à utilização desta ferramenta, a impressão foi favorável no sentido em que os assuntos são analisados de uma forma mais clara, permitindo uma melhor compreensão sobre a importância da incorporação de critérios ambientais na avaliação de fornecedores.

Por seu lado Humphreys et al., (2003), após terem desenvolvido o enquadramento ambiental destinado a incorporar critérios ambientais no processo de selecção de fornecedores, desenvolveram um sistema de apoio à decisão, que foi concebido para avaliar os fornecedores. O processo é estruturado em torno do sistema modelo de apoio à decisão e o sistema é projectado de modo a que tanto as empresas pró-activas como as reactivas ambientalmente possam utilizar o sistema, de acordo com as suas estratégias ambientais. Humphreys et al., (2003) referem que existem duas estratégias principais para uma empresa lidar com as questões ambientais. Elas são a estratégia ambiental proactiva e a estratégia ambiental reactiva.

Atributos de performance	Descrição
Atributos do produto	Este atributo tem em consideração as actividades de reciclagem interna no fornecedor assim como os níveis de materiais tóxicos ou perigosos consumidos ou emitidos pela organização. Isto inclui tanto o processo interno como o redesenho de produtos existentes para eliminar o nível de materiais tóxicos utilizados no produto ou no processo. Este tipo de informação tem que ser obtido através de uma avaliação detalhada nas instalações do fornecedor.
Gestão de resíduos	Este atributo inclui a quantidade anual de resíduos sólidos que vai para aterro, assim como a deposição dos materiais perigosos. O fornecedor deve ter forma de evidenciar o destino dado aos resíduos.
Rotulagem/Certificação	Este atributo faz fé nas certificações atribuídas por uma entidade externa governamental ou não que atribui a certificação. Uma das medidas está relacionada com a participação voluntária do fornecedor na rotulagem ecológica. Também mede se o fornecedor foi submetido por uma terceira entidade a uma certificação ambiental aos seus sistemas e actividades. Finalmente a Agencia de Protecção Ambiental fornece uma base de dados de empresas que utilizam regularmente a lista dos 17 materiais mais perigosos e que pode ser facilmente identificada pela empresa compradora.
Embalagem/ Logística reversa	Este atributo avalia a presença de actividades tais como remanufatura/reutilização, embalagem reduzida ou que possa ser devolvida assim como sistemas de logística reversa (no qual o fornecedor é responsável pela recolha e deposição da embalagem do cliente). Esta deve ser uma situação facilmente detectável por parte do cliente.
Cumprimento dos requisitos legais	Este atributo avalia até que ponto as actividades dos fornecedores, estão a ser realizadas de acordo com os requisitos regulamentares. Uma forma de avaliar este desempenho é o número de multas aplicadas ao fornecedor, outra forma de avaliação é saber se as licenças de ar e água estão em dia ou se houve outros tipos de violação.
Programas ambientais existentes nas instalações do fornecedor	Este atributo foca a presença de sistemas ambientais incluídos no sistema de gestão do fornecedor. Estes devem ser avaliados qualitativamente e incluem programas de formação, estrutura de <i>reporting</i> interno, documentos de divulgação pública, divulgação da política ambiental e sistemas de avaliação de fornecedores. Esta informação deve ser recolhida através de uma auditoria no site do fornecedor.

Quadro nº. 2: Atributos de performance ambiental do Grupo Delphi (Fonte: Handfield et al., 2002).

As empresas com uma estratégia ambiental reactiva apenas introduzem algumas soluções básicas “*end-of-pipe*” com vista ao cumprimento da legislação ambiental devido às pressões das entidades reguladoras e de clientes “verdes”. No entanto, as empresas com uma estratégia empresarial sustentável (proactiva) consideram as preocupações ambientais como fazendo parte da gestão da qualidade. As empresas necessitam identificar qual é a estratégia apropriada para proceder a uma análise ambiental, se é a proactiva ou a reactiva (Humphreys et al., 2003). Se a empresa é avaliada como uma empresa reactiva ambientalmente, ela só deve considerar a capacidade ambiental quantitativa do seu fornecedor durante o processo de selecção. Por outro lado, se a avaliação indicar que a empresa é proactiva, então deve considerar-se os factores ambientais quantitativos e qualitativos dos seus fornecedores durante o processo de avaliação. Isso significa que do ponto de vista ambiental, os utilizadores proactivos deverão ser submetidos a oito fases neste sistema de apoio à decisão, ao passo que os usuários reactivos apenas são submetidos a cinco fases, conforme representado no quadro nº.3, Humphreys et al., (2003).



Quadro nº. 3: Sistema de apoio à decisão (Adaptado de Humphreys et al., 2003).

3.4.2. A integração de critérios ambientais na aquisição de produtos

Ao abordarmos a temática da integração de critérios ambientais coloca-se uma pergunta: que critérios utilizar? Lucas (2008) desenvolveu um trabalho sobre “Critérios Ambientais na utilização de materiais de construção” onde refere que:

“A ausência de consenso sobre que critérios definem um material como sustentável torna o seu processo de selecção complexo, arbitrário, demorado e dispendioso, dada a inexistência de uma base de dados de materiais de construção, onde estes se encontrem classificados segundo um conjunto de critérios padrão. Uma das dificuldades com que se depara quem tem que seleccionar materiais ecológicos para a construção é a de muitas vezes, apesar dos materiais serem funcionalmente equivalentes, apresentam perfis ambientais muito distintos. (Lucas, 2008, p.12).”

Visto que esta base de dados padrão é inexistente, aquilo que habitualmente acontece, no sector público, é a incorporação de critérios ambientais definidos na Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas. O quadro nº. 4 apresenta um pequeno exemplo, retirado do caderno de encargos do Concurso Público Internacional para Selecção de Fornecedores de Equipamento Informático II (ANCP, 2008).

Ao analisarmos o excerto do quadro nº.4, extraído do caderno de encargos referente ao concurso público acima referido, podemos constatar que o tipo de critérios indicados para o processo de compra tem por base regulamentação, logótipos e rótulos que garantem que, quer os produtos e serviços, quer as organizações cumprem com padrões ambientais sólidos. No entanto, é também possível incluir outro tipo de critérios, tais como: especificações técnicas relativamente às matérias-primas a utilizar, imposição de um determinado processo produtivo.

Artigo 22º
Requisitos Ambientais

1- Definem-se como requisitos ambientais mínimos os constantes nos normativos nacionais e internacionais, designadamente:

- a) Garantir o cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 230/2004, como transposição para a ordem jurídica interna da Directiva 2002/95/CE (RoHS) e da Directiva 2002/96/CE (REEE);*
- b) Garantir o cumprimento do disposto na Directiva 2006/66/EC que estabelece as regras para a colocação no mercado, recolha, tratamento e reciclagem de baterias e carregadores;*
- c) A unidade central do computador deve cumprir os requisitos Energy Star aplicáveis ao consumo de energia; e*
- d) Os monitores devem cumprir os requisitos TCO'03 e Energy Star.*

2- Serão valorizadas, pelas entidades adquirentes, no âmbito do procedimento para a celebração do contrato, as propostas que satisfaçam as seguintes especificações ambientais:

- a) Cumprimento da norma ISO 14001; e*
- b) Cumprimento das normas ISO 7779 e ISO 9296, relativas à medição, informação e verificação do nível de ruído dos produtos previstos, que estabelecem o nível de ruído máximo em modo operativo de 55 dB(A) e em modo de espera de 48 dB(A)*

Quadro nº. 4: Requisito Ambiental (Fonte: ANCP, www.ancp.gov.pt).

Os Rótulos Ecológicos visam ajudar os compradores na escolha de produtos/serviços ecológicos, os quais transmitem de forma normalizada informações sobre um determinado produto/serviço. Dai que existam muitos produtores de bens e serviços que vão mais além do que a legislação obriga, pretendendo com isso o reconhecimento de melhores práticas ambientais. Estas empresas e produtos identificam-se, através de logótipos no caso das empresas, e de rótulos no caso dos produtos. No entanto, a grande variedade de opções possíveis tendem a dificultar a posição das empresas no momento de decidir qual das opções existentes será a que mais se adequa à actividade e aos interesses da organização. O quadro nº.5 apresenta alguns exemplos dos vários tipos de rótulos/símbolos ambientais existentes. A obtenção de um rótulo ecológico tem origem num conjunto de estudos que avaliam o impacto de um determinado produto/serviço ao longo do seu ciclo de vida, estudos esses que são validados através de informação científica. A informação obtida através dos rótulos ecológicos pode ser utilizada para:

- Auxiliar na elaboração das especificações técnicas e na definição das características dos produtos/serviços a adquirir;
- Comprovar a conformidade com as especificações técnicas;
- Ponto de referência na avaliação das propostas.

	Rótulo/ Símbolo	Nome	Descrição
Embalagens		Ponto Verde	O símbolo Ponto Verde foi criado pela Sociedade Ponto Verde, uma entidade privada constituída para promover a recolha selectiva de resíduos e embalagens, bem como a sua reciclagem e retoma a níveis nacionais.
Produtos ecológicos		Rótulo Ecológico da UE	È um instrumento voluntário que diferencia e promove bens e serviços com impacte ambiental reduzido ao longo de todo o ciclo de vida do produto/serviço.
		Fair trade	Através da certificação “Fair Trade” assegura-se princípios de justiça e equidade na participação e compensação dos pequenos produtores no comércio internacional. São comercializados essencialmente produtos artesanais e agrícolas.
		BIO Suisse	Associação suíça que regulamenta o cultivo orgânico com mais de 30 organizações de agricultura orgânica num total de, aproximadamente, 6300 herdades em toda a Suíça, incluindo 42 herdades em Liechtenstein.
Produtos de madeira		Pan-European Forest Certification	O modelo de gestão florestal sustentável PEFC assenta na adopção, pela organização, de um sistema de gestão estruturado na metodologia PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>) e na adopção dos critérios de sustentabilidade.
		Forest Stewardship Council	A FSC reconhece e promove o consumo de produtos florestais oriundos de florestas que foram geridas sob regras ambientalmente correctas com vista a preservar os recursos florestais.
Produtos Industriais		Marcação CE	Marcação CE de Conformidade avalia a conformidade dos produtos industriais.
Produtos electrónicos		Energy Star	Rotulagem que certifica equipamentos de escritório e outros equipamentos eléctricos que promovam a redução do consumo de energia e a eficiência energética.
		TCO	Directrizes para o controle de ergonomia, radiação, ondas electromagnéticas, redução do consumo energia, segurança eléctrica no ambiente de trabalho, e capacidade de reciclagem.
Sistemas de Gestão Ambiental		EMAS	Sistema Comunitário de adesão voluntária, concebido como ferramenta chave para orientar as exigências ambientais das organizações e para promover a inovação e modernização dos processos, contribuindo para a competitividade das empresas.
		ISO 14001	ISO 14001 faz parte da série de normas ISO 14000, desenvolvidas pela <i>International Organization for Standardization</i> , e estabelece directrizes para a implementação de um sistema de gestão ambiental nas organizações.

Quadro nº. 5: Símbolos/rótulos ambientais (Fonte: Adaptado de Trindade et al., 2006).

Por seu lado, um Sistema de Gestão Ambiental tem como objectivo promover o desempenho ambiental e a melhoria contínua através da identificação dos aspectos ambientais significativos e da avaliação dos respectivos impactos. Estes regulamentos persistem sob um sistema de gestão baseado no Ciclo de Deming (*plan –do- check – act*) com vista à melhoria contínua. Chen (2005) refere que são cada vez mais as empresas que adoptam voluntariamente a certificação ambiental através da ISO 14001, e que simultaneamente, estabelecem essa mesma certificação como requisito mínimo na selecção dos seus fornecedores.

Christini et al., (2004) enumeram os cinco atributos que um SGA deve possuir de forma a servir de apoio aos decisores:

- Diagramas de processo, identificando as entradas e saídas de materiais e energia. O diagrama de processo é bastante importante, pois apresenta os passos necessários para atingir o limite máximo da produção, mostrando as entradas e saídas de materiais e energia. O diagrama de processo e a lista de entradas e saídas formam a base do SGA.
- Quantificar os objectivos com vista à performance tanto a curto como a longo prazo. Os objectivos podem levar a que um SGA seja usado como uma ferramenta de *benchmarking*. Com os objectivos firmemente estabelecidos, o SGA pode monitorizar a evolução, identificar os processos que podem ser direccionados para a mudança e partilhar projectos de sucesso, visando sempre os objectivos.
- Métodos seguros para juntar e disseminar dados ambientais. Como um objectivo a longo prazo, a base de dados do SGA terá várias características chave:
 - Primeira, deverá ser baseada na Internet;
 - Segunda, a recolha de dados será uma tarefa do pessoal ligado ao ambiente, saúde e segurança;
 - Terceira, o sistema deve ser consistente em toda a organização. Os dados devem estar claramente definidos com unidades e técnicas de medidas específicas;
 - Quarta, o sistema deve estar ligado a calendários e sistemas de entrega automatizada de mensagens, de forma avisar facilmente os intervenientes, por exemplo, de uma auditoria.

- Avaliação de risco de problemas ambientais correntes e emergentes para operações e produtos. A avaliação de risco é o ponto-chave inicial para tomar decisões, com vista a alterações do processo produtivo ou introdução de novos produtos. A ferramenta de avaliação de riscos é usada para completar auditorias, para definir objectivos e para avaliar o progresso em direcção aos objectivos.
- Colaboração e educação do pessoal do ambiente dentro e fora da organização. Em muitas organizações, isto afecta um pequeno número de empregados, e em alguns casos apenas um. O elemento chave de um SGA a ser usado pelos decisores é terminar com este isolamento e privilegiar a colaboração. Uma atmosfera de colaboração promove, por si só, a evolução contínua do SGA.

O SGA instituído pela norma internacional ISO 14001¹ (2004), e pelo regulamento EMAS², ambos de adesão voluntária, baseiam-se em orientações e princípios harmonizados em toda a União Europeia (AEP, 2008). A adopção destes sistemas de gestão criam competitividade através da redução de custos no processo produtivo e inspiram os gestores a procurar soluções mais sustentáveis através da concepção e design bem como da utilização de processos mais limpos. Chen (2005) refere ainda que uma série de empresas multinacionais implementaram sistemas de compras verdes com o apoio e cooperação dos seus fornecedores de forma a criarem uma cadeia de abastecimento verde.

A utilização de Variantes pode ocorrer quando depois de efectuar uma análise prévia ao mercado, subsistirem dúvidas quanto à existência de alternativas ecológicas aos produtos ou serviços que se pretende adquirir, bem como à sua qualidade e/ou preço. É necessário procurar um ponto de equilíbrio ponderando por um lado questões financeiras, e por outro, questões ambientais, utilizando para isso variantes.

¹ International Organization for Standardization (ISO) é uma federação internacional, fundada em 1947, com o fim de promover o desenvolvimento da normalização no mundo, tendo em vista facilitar o comércio internacional.

² EMAS significa "Eco-Management and Audit Scheme" - Sistema de Eco-Gestão e Auditoria. O EMAS foi adoptado pelo Conselho da UE em 29 de Junho de 1993, Regulamento CEE nº1836/93, este regulamento foi revogado pelo Regulamento (CE) n.º 761/2001, de 19 de Março, estando o sistema a partir dessa altura aberto à adesão de todas as organizações, de todos os sectores da economia, públicas e privadas, interessadas em melhorar o seu comportamento ambiental global (Iapmei, 2008).

“A utilização de variantes coloca as entidades adjudicantes em posição de avaliar a opção que melhor satisfaz aqueles requisitos. Para utilizar esta possibilidade, a entidade adjudicante deve definir primeiro um conceito de base para o objecto do contrato que inclua os requisitos mínimos. Além deste conceito de base, as entidades adjudicantes podem definir uma ou mais variantes, indicando conceitos alternativos do objecto do contrato, como, por exemplo, um desempenho ecológico mais importante ou a utilização específica de um processo de produção que não fosse um requisito do conceito de base (COM (2001) 274 final).”

3.5. Conclusão

Neste terceiro capítulo debruçamo-nos sobre a cadeia de abastecimento e as várias actividades que dela dependem e com ela interagem. A cadeia de abastecimento, parte integrante da cadeia de valor, visa um conjunto de acções e processos que agregam valor ao produto e que interagem entre si.

O Desenvolvimento Sustentável da cadeia de abastecimento baseia-se na minimização dos impactes sociais, ambientais e económicos. As organizações necessitam de fazer um auto-diagnóstico identificando os pontos fracos e os pontos fortes, para ter consciência do seu estado em termos de sustentabilidade e de desempenho ambiental. Humphreys et al., (2003) referem que a difusão de técnicas de gestão ambiental ao longo da cadeia de abastecimento pode ser um método adequado e de reforço do desempenho ambiental de uma organização. O papel tradicional do responsável de compras precisa de ser reformulado, atribuindo-lhe um âmbito mais alargado, centrando-se num conceito de ciclo de vida do produto. O comprador constitui um dos participantes mais importantes na economia de mercado e, uma prática de compra consciente e eco-eficiente é um passo basilar na direcção do Desenvolvimento Sustentável.

Alguns trabalhos, tais como Life-ambiente o Projecto Start-IPP e o estudo UMIC, têm sido desenvolvidos no âmbito das compras públicas ecológicas, apresentando sugestões que permitam tornar um simples processo de compra numa missão de importância fulcral, que vai

influenciar o ciclo de vida do produto/serviço, uma vez que questões como: introdução de critérios ambientais, variantes eco-eficientes, rótulos ecológicos, SGA, serão levados em conta quer na selecção e avaliação dos fornecedores, bem como das matérias-primas/produtos. Apesar dos estudos existentes incidirem essencialmente no sector público, é provável que o sector privado utilize essas directrizes como base de orientação para o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão eco-eficientes nas suas próprias organizações.

Ao longo destes três capítulos temos vindo a abordar, de forma essencialmente conceitual, a noção de Desenvolvimento Sustentável, inicialmente numa óptica transversal, convergindo para a sua implementação e aplicabilidade à cadeia de abastecimento.

Muito se tem dito e escrito sobre o Desenvolvimento Sustentável, teorias e ferramentas tem vindo a ser desenvolvidas, mas, qual a relação que existe entre a teoria e a prática? Muitas das vezes, é na fase de implementação que surgem as dificuldades e que se identificam as barreiras, daí a necessidade de efectuar um auto-diagnóstico por parte das organizações de forma a obterem plena consciência do ponto onde se encontram e o ponto onde pretendem chegar, em termos de sustentabilidade.

A evolução da gestão organizacional, numa óptica de sustentabilidade, a regulamentação, a aquisição de novos conhecimentos e a inerente alteração dos procedimentos e práticas operacionais, com vista à implementação de práticas de *Sustainable Procurement*, tem contribuído para a competitividade das organizações. Mas a questão pode não ser assim tão linear, uma vez que o Desenvolvimento Sustentável na cadeia de abastecimento baseia-se na minimização dos impactes sociais, ambientais e económicos, minimização esta que pode passar pelo papel desempenhado pela função compras a qual tem a capacidade de influenciar o ciclo de vida do produto/serviço, ao considerar critérios ambientais, variantes eco-eficientes, rótulos ecológicos, SGA, na selecção e avaliação de fornecedores e de matérias-primas/produtos.

A função compras pode eventualmente influenciar o ciclo de vida do produto e contribuir para as aquisições sustentáveis, mas é necessária a existência de comprometimento por parte da gestão de topo ao longo de todo o processo, de forma a viabilizar e a credibilizar todo o processo.

O desenvolvimento sustentável emerge hoje como o desafio global mais importante. Neste cenário, o sucesso das organizações depende de uma nova forma de pensar e de um novo modo de gerir, uma vez que os resultados económicos estão cada vez mais ligados aos impactos ambientais e sociais causados pelas decisões e acções tomadas pelas organizações.

No próximo capítulo iremos focalizar-nos nos Relatórios de Sustentabilidade (RS) e tentar retirar daí algumas conclusões sobre a informação que este tipo de ferramenta de comunicação divulga, nomeadamente no que se refere ao processo de compras e ao relacionamento com os fornecedores, do ponto de vista da sustentabilidade.

Posteriormente e prosseguindo o objectivo central deste trabalho que visa identificar a utilização ou não de práticas de aquisições sustentáveis pelas empresas Portuguesas, foi lançado um inquérito a cerca de 4500 empresas, cujo propósito foi obter informação sobre a utilização de práticas de *Sustainable Procurement* na função compras, procurando identificar qual a postura das empresas nacionais relativamente a esta matéria.

4. ESTUDO EXPLORATÓRIO

4.1. Enquadramento do estudo exploratório

Ao longo deste trabalho temos vindo a esmiuçar aquilo que a literatura nos oferece sobre a implementação e utilização, ou não, de práticas de aquisições sustentáveis por parte das empresas Portuguesas. A bibliografia existente nesta matéria é praticamente inexistente e a pouca que existe é muito direccionada para o sector público. Entendemos por isso que era imperativo chegar mais perto das organizações. Pensamos por isso em analisar os relatórios de sustentabilidade, uma vez que estes são uma ferramenta de “divulgação às partes interessadas, internas e externas, da posição e das actividades corporativas relativamente às vertentes, económica, ambiental e social (BCSD, 2008)”.

Insatisfeitos com o resultado obtido e com sede de mais informação era inevitável ir mais além. Coloca-se então a possibilidade de lançar um questionário às empresas com o propósito de obter informação sobre a utilização de práticas de *Sustainable Procurement* na função compras, procurando identificar o perfil e a postura das empresas nacionais para com o Desenvolvimento Sustentável.

4.2. Relatórios de Sustentabilidade

Os relatórios de sustentabilidade são o resultado de um processo relativamente recente que visa identificar, mensurar, divulgar e prestar contas sobre as acções das organizações com vista à sustentabilidade. Estes relatórios actuam essencialmente como uma ferramenta de comunicação com as partes interessadas relativamente ao desempenho da organização, focalizando-se nos aspectos que são fundamentais à sua operacionalidade.

“Relatório de Sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinónimo de outros relatórios cujo objectivo é descrever os impactos económicos, ambientais e sociais (TBL) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social, etc. (GRI, 2006)”.

Por seu lado o BCSD (2008) argumenta que:

“Os relatórios sobre o desenvolvimento sustentável (elaborados pelas empresas) como publicações de divulgação às partes interessadas, internas e externas, da posição e das actividades corporativas relativamente às vertentes, económica, ambiental e social. Em resumo, o objectivo destes relatórios é apresentar o contributo das empresas rumo ao desenvolvimento sustentável ”.

Independentemente da designação que lhe seja dada, este tipo de documento deve descrever o desempenho da organização em termos de sustentabilidade. As organizações ao comprometerem-se com programas sociais, ao investirem em processos e tecnologias mais limpas e ao utilizarem de forma racional os recursos naturais, estão a demonstrar a sua responsabilidade social. No entanto, só será possível atingir a sustentabilidade se existir um envolvimento mútuo de todas as partes na partilha de valores e de responsabilidade. As empresas socialmente responsáveis procuram minimizar os impactes sociais e ambientais resultantes da sua actividade e dos seus produtos. O RS é uma forma de transmitir essas preocupações e de comunicar as acções que foram tomadas junto dos seus *stakeholders*.

Com o intuito de se obter uma padronização da informação que é transmitida, e devido à inexistência de directrizes claras e genericamente aceites, a GRI elaborou uma série de directrizes para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade, esquematizadas na figura nº. 17, que consistem em princípios para a definição do conteúdo do relatório, indicadores de desempenho, orientações sobre temas técnicos específicos entre outros. No entanto, e dependendo das circunstâncias, é possível recorrer a outras fontes tais como GHG Protocol, The Global Compact e à norma SA 8000.

Essas directrizes dividem-se em quatro grupos:

- 1 - Estratégia e análise;
- 2 - Perfil organizacional;
- 3 - Parâmetros para o relatório;
- 4 - Governança, compromissos e envolvimento.

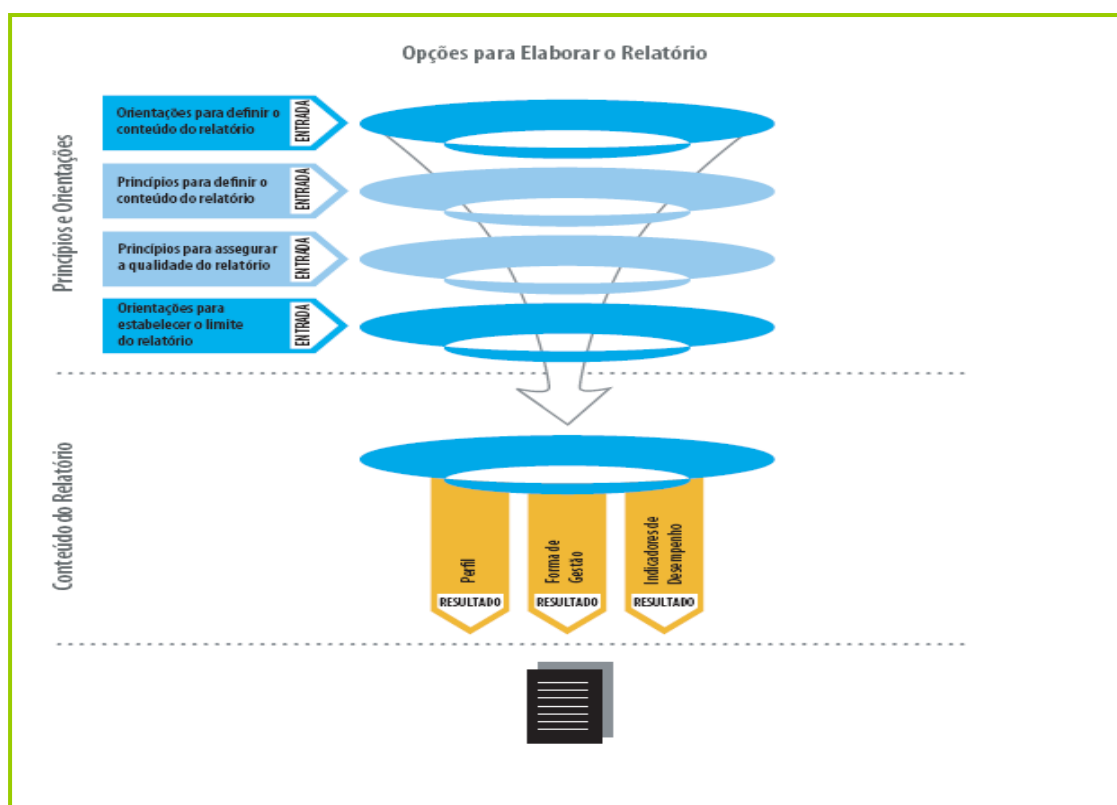


Figura nº. 17: Visão geral das Directrizes GRI. (Fonte: GRI, 2006).

4.2.1. Metodologia

O grupo quatro das directrizes GRI fornece-nos informação relativa ao envolvimento da organização com os seus *stakeholders* e procura demonstrar até que ponto os fornecedores, enquanto parte interessada, são relevantes ou não para o envolvimento da organização com as questões ambientais. No âmbito deste trabalho e relativamente aos RS, foi realizada uma análise sobre a referência ou não às relações com os fornecedores e à incorporação de uma vertente ambiental nessas mesmas relações. Nesse sentido foram analisados 37 relatórios, publicados no site do BCSD Portugal (2008), relativos ao exercício de 2007, através dos quais elaboramos uma tabela onde procuramos apresentar e estabelecer algum paralelismo entre eles de acordo com alguns parâmetros que constam do quadro n.6.

		Secil	Parque Expo	Carris	AXA	Millenium BCP	Sociedade ponto verde	Sonae Distribuição	Grundfos	Unicer	Vodafone	Altri - Celbi	Barclays	Sonae Com	Cimpor	Repsol	Chamartin Imobiliária	Sonae Industria	Grupo Sunol	Somague	Brisa	Corticeira Amorim	Banif	Agua Doura e Paiva	Ana Aeroportos	ABB	Ericsson	Santander Totta	Tetra Pak	BES	EDP	CTT	Portugal Telecom	Galp Energia	Água do Cávado	Sonae Sierra	BA Vidros	Ensil Meci	Aplicável	Aplicável parcialmente	Não aplicável ou não é referido					
1	Que edição representa este relatório de sustentabilidade?	3	2	x	1	x	x	2	x	4	5	2	8	2	4	x	3	2	1	5	5	2	1	3	1	2	7	4	2	x	5	3	x	2	3	4	5	2								
2	A Empresa é certificada?																																													
	NP EN ISO:9001	•	•	•	x	Δ	•	x	x	x	x	•	x	•	•	x	•	•	Δ	•	•	x	•	•	•	•	x	x	x	x	x	x	•	•	•	•	x	x	•	20	2	15				
	NP EN ISO:14001	•	Δ	•	Δ	x	•	•	•	x	•	•	x	•	•	•	•	•	Δ	•	•	•	x	•	x	•	•	x	•	x	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	26	3	7			
	EMAS	Δ	Δ	x	x	x	x	x	Δ	x	x	•	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	3	32			
	OHSAS:18001	•	x	x	x	x	x	Δ	Δ	x	x	•	x	•	•	•	x	Δ	x	•	x	x	x	•	x	•	•	x	x	x	x	x	x	x	•	•	•	x	x	•	12	3	22			
3	A Empresa é membro do WBCSD e/ou do BCSD-Portugal?																																													
		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	•	•	•	36	0	1				
4	A Empresa aderiu a outras entidades, princípios ou eventos que tenham na sua base o Desenvolvimento Sustentável?																																													
		•	Δ	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	x	•	•	•	x	x	•	•	•	x	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	x	•	29	1	7		
5	O relatório faz referência aos fornecedores como parte importante na contribuição para o Desenvolvimento Sustentável?																																													
		•	•	•	•	x	x	•	•	•	•	x	x	x	x	x	x	x	x	•	x	x	x	x	•	•	•	x	•	x	x	x	x	•	x	x	x	•	x	x	15	0	22			
6	O relatório faz referência à realização de avaliações a fornecedores?																																													
		x	•	x	•	•	x	•	•	x	•	•	•	•	x	•	x	•	x	•	x	x	x	•	•	•	•	x	•	•	•	•	•	•	•	x	•	x	x	•	x	x	•	23	0	14
7	Nas avaliações a fornecedores são tidos em conta aspectos de sustentabilidade?																																													
		x	•	x	x	x	x	•	x	x	•	x	•	•	x	•	x	x	x	•	x	x	x	•	•	•	•	x	•	x	•	•	•	•	•	x	•	x	x	x	x	15	0	22		
8	O relatório faz referencia à incorporação de critérios ambientais no processo de compras?																																													
		x	x	•	x	x	x	•	x	x	•	Δ	•	•	x	•	x	x	x	x	•	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	•	x	x	•	x	x	9	1	17				
	Legenda:	•	- Aplicável																																											
		Δ	- Aplicável parcialmente																																											
		x	- Não aplicável ou não é referido																																											

Quadro nº. 6: Elaboração própria com base nos Relatórios de Sustentabilidade do BCSD, 2007.

4.2.2. A relevância dos Fornecedores, enquanto *Stakeholders*, no Desenvolvimento Sustentável

Tal como referimos anteriormente, pretendeu-se efectuar uma análise sobre o envolvimento das organizações com os seus fornecedores do ponto de vista da sustentabilidade. Através da análise do quadro nº 6 vamos procurar interpretar a informação que nos é transmitida.

A primeira questão demonstra-nos que existem organizações que já têm alguma prática nesta matéria, uma vez que esta actividade tem sofrido um processo de renovação desde há alguns anos, outras porém vão nas suas primeiras edições de divulgação do RS.

Uma outra questão prende-se com a certificação das empresas. É do conhecimento geral a inexistência da obrigação de certificação das empresas, este é um acto voluntário ao qual as organizações podem aderir ou não, no entanto também é um dado adquirido que o facto de uma empresa ter os seus sistemas (qualidade, ambiente, segurança, ...) certificados, por si só, já transmite ao exterior, nomeadamente às partes interessadas, alguma segurança quer nos processos da empresa quer nos seus produtos ou serviços. Apesar de algumas organizações não terem considerado esta informação materialmente relevante tendo optado pela sua omissão, outras houveram que o fizeram, especialmente na vertente ambiental em que grande parte das organizações divulgaram possuir ou estar em fase de implementação de um SGA com vista à certificação ISO 14001 e eventualmente ao registo no EMAS.

Praticamente todos os relatórios que foram analisados são de empresas ou grupos membros do BCSD, tendo sido esta organização a nossa fonte de pesquisa, estando também envolvidos com outras entidades e princípios voltados para o desenvolvimento sustentável.

No que concerne às relações com os fornecedores, as empresas não relevam materialidade significativa na relação com os mesmos no que diz respeito à incorporação de critérios ambientais no processo de compras. No universo das empresas analisadas, apenas 24% refere no seu RS a incorporação de critérios ambientais no processo de compras, como por exemplo a Portugal Telecom que relativamente à concretização de compromissos a nível ambiental refere “*Integração de critérios ambientais e de direitos humanos nos contratos estabelecidos com fornecedores*” e que “*...os contractos estabelecidos com os principais*

fornecedores do grupo passaram a incluir cláusulas de carácter ambiental". A Chamartin refere estar em curso a implementação do *"Modelo de Compras Sustentáveis"*.

No entanto, se a análise for direccionada para a avaliação dos fornecedores, aí sim, a maioria considera como um aspecto materialmente relevante. Em ambas as situações abordamos o relacionamento com fornecedores mas numa vertente diferente, no entanto será uma menos importante que a outra? Um processo de aquisição implica necessariamente a existência de um fornecedor, e as questões ambientais aplicam-se ao fornecedor e ao tipo de produto/serviço que este comercializa. Mas esta linha de pensamento raramente é utilizada, pois os temas referidos são abordados de uma forma isolada. O fornecedor é visto como um *stakeholder* da organização e não como parte integrante que pode contribuir activamente para o desenvolvimento sustentável da organização, do ponto de vista ambiental.

Apesar de praticamente todos os relatórios identificarem os fornecedores como partes interessadas, a noção que ficamos foi de que existe alguma dificuldade em percepcionar se as organizações estabelecem ou não um paralelismo entre os fornecedores e a materialidade do seu contributo para o desenvolvimento sustentável numa vertente ambiental.

Ainda relacionado com os fornecedores, muitos são os relatórios que referem a realização da avaliação de fornecedores como um aspecto relevante, em menor número são os que referem a inclusão de critérios ambientais nessa mesma avaliação. É provável que estes critérios existam mas não tenham sido considerados materialmente relevantes pelas entidades, até porque, sendo muitas das organizações analisadas certificadas ou em fase de certificação ambiental, faz parte da Norma NP EN ISO 14001:2004, no seu ponto 4.4.6 Controlo operacional c) o seguinte:

"Estabelecer, implementar e manter procedimentos relacionados com os aspectos ambientais significativos identificados dos bens e serviços utilizados pela organização, e comunicando os procedimentos e requisitos aplicáveis aos fornecedores, incluindo subcontratados."

De acordo com o GRI:

*“A **materialidade** é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. A partir desse limiar, nem todos os temas relevantes terão igual importância e a ênfase dentro do relatório deverá reflectir a prioridade relativa desses temas e indicadores relevantes.”*

Por exemplo a Sonaecom refere que “estabeleceu procedimentos de selecção e avaliação de fornecedores de acordo com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 e com o Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001. O principal objectivo destes procedimentos é garantir que as aquisições são efectuadas nas melhores condições de mercado, de acordo com todos os requisitos legais, minimizando os respectivos impactes ambientais e utilizando, sempre que possível, as melhores práticas disponíveis”.

Seguidamente apresentamos alguns exemplos retirados dos RS, onde a alusão às compras e ao relacionamento com os fornecedores são referenciados. No entanto, essas referências são muito inconclusivas e pouco relevantes na informação que transmitem.



A liderança da Carris entre as empresas mais responsáveis no combate às alterações climáticas e ao desenvolvimento sustentável passa também pelo relacionamento com os seus fornecedores. O processo de aquisição de bens e serviços da Carris, nomeadamente a aquisição de viaturas, tem vindo a incluir critérios e considerações ambientais nos cadernos de encargos. Segundo a Carris estas exigências contribuem para que os fornecedores adoptem e generalizem estas práticas na sua própria cadeia de produção/fornecimento. Esta forma de trabalhar já valeu à empresa a atribuição de um certificado de Boas Práticas em Compras Ambientalmente Orientadas.

Quadro nº. 7: Relatório de Sustentabilidade da Carris (Fonte: BCSD, 2008).



vodafone

No sentido de incentivar os seus fornecedores a implementar práticas de gestão responsáveis, a Vodafone através do Código de Ética de Compras pretende promover na cadeia de fornecimento a gestão responsável do meio ambiente e das questões sociais. Nesse sentido a Vodafone inclui nos seus contratos de aquisição de bens e serviços, cláusulas de salvaguarda do meio ambiente.

Quadro nº. 8: Relatório de Sustentabilidade da Vodafone (Fonte: BCSD, 2008).

ERICSSON 

A Ericsson dispõe de um processo de gestão e avaliação de fornecedores, constituído por instruções gerais, modelos, critérios específicos, definidos para apoiar o processo de avaliação e classificação de fornecedores. O código de conduta e as exigências legais são dois dos nove critérios utilizados pela Ericsson e aplicados a todos os fornecedores. A Ericsson realiza regularmente sessões e seminários com os seus fornecedores a vários níveis. Nas auditorias a fornecedores é verificado se estes têm em vigor procedimentos para controlar substâncias indesejadas na sua própria cadeia de abastecimento. Alguns modelos da Sony Ericsson utilizam condensadores de tântalo. A Sony Ericsson reduziu significativamente o uso deste tipo de condensadores optando por condensadores em cerâmica. A Sony tem contactado os seus fornecedores de condensadores de tântalo no sentido de que estes não utilizem tântalo extraído ilegalmente na Republica Democrática do Congo. Os fornecedores concordaram em respeitar atender a esse requisito.

Quadro nº. 9: Relatório de Sustentabilidade da Ericsson (Fonte: BCSD, 2008).

PARQU  **XPO**

A ParquExpo, no âmbito das intervenções Polis, impõe aos empreiteiros e fornecedores o cumprimento de normas ambientais exigindo também comportamentos de responsabilidade ambiental. Também o Manual de Qualidade da empresa apresenta um plano de acções de fiscalização, relevantes para a qualidade dos fornecimentos e para o correcto desempenho de todas as obrigações contratuais relativas a qualidade, segurança e ambiente.

Quadro nº. 10: Relatório de Sustentabilidade da ParquExpo (Fonte: BCSD, 2008).

Sendo a temática ambiental tão abrangente e extensa e estando ela presente de forma transversal em praticamente todos os sectores de actividade, é necessário promover um modelo de desenvolvimento da cadeia de abastecimento que tenha por base a protecção ambiental e a utilização de recursos de uma forma sustentada. Para isso é necessário que sejam tomadas medidas com maior intensidade a montante da cadeia de valor e com menor intensidade a jusante (Vachon e Mao, 2008).

Tal como já referimos anteriormente a alusão às compras e ao relacionamento com os fornecedores são referenciados nos RS de uma forma muito superficial, e a informação que é disponibilizada é muito inconclusiva e pouco relevante para o âmbito deste trabalho, daí termos decidido lançar um questionário a nível nacional, pretendendo obter informação adicional sobre a existência de uma política de sustentabilidade na decisão de compra, por parte das organizações.

4.3. Sustainable Procurement – Questionário

O interesse pelo tema do *Sustainable Procurement* tem vindo a crescer de forma muito significativa. No entanto, impõe-se a necessidade de analisar o impacto que estas práticas podem ter junto das organizações. Os responsáveis de compras, do sector privado e do sector público, têm vindo a ser chamados a uma transformação da função de compras, para que esta passe a contribuir significativamente para a competitividade das organizações. A introdução de questões relacionadas com a sustentabilidade na decisão de compra implica levar em conta um conjunto de soluções e compromissos que vem dificultar os processos de decisão.

Com o intuito de identificar a utilização ou não de práticas de aquisições sustentáveis pela função compras das empresas do sector privado em Portugal, foi lançado um questionário, que foi enviado a cerca de 4500 empresas Portuguesas, de forma a obter informação sobre a utilização de práticas de *Sustainable procurement* na função compras.

4.3.1. Metodologia

Esta análise baseia-se num questionário enviado a cerca de 4500 empresas portuguesas, as quais faziam parte da mailling-list da APCADEC (Associação Portuguesa de Compras e Aprovisionamento) e da Universidade de Aveiro. O questionário foi enviado às empresas por várias vezes. Entre o envio dos questionários e o prazo limite de recepção de respostas decorreram cerca de 45 dias. Responderam ao questionário 134 empresas, das quais 111 foram consideradas válidas para o estudo e vão representar a nossa amostra que passará a ser representada por $n=111$. Podemos então dividir todo este processo por três fases distintas:

1ª - Envio do Questionário, o questionário foi enviado por várias vezes, pelos serviços da Universidade de Aveiro, a todas as empresas que faziam parte da mailing-list da Universidade de Aveiro e da APCADEC, solicitando-se a colaboração no preenchimento do questionário, que deveria ser preenchido e devolvido aos serviços da Universidade de Aveiro.

2ª - Análise dos questionários recebidos, nesta fase procedeu-se à leitura e análise dos questionários devolvidos pelas empresas. Os resultados apresentados visam identificar e analisar a utilização de práticas de aquisições ambientalmente orientadas pelos departamentos de compras das empresas Portuguesas.

3ª - Avaliação do grau de implementação, com base nos resultados do questionário, será feita uma avaliação sobre o grau de implementação e aplicação de critérios e práticas de sustentabilidade nas organizações que responderam ao questionário.

Este questionário direccionava-se preferencialmente ao responsável do sector de compras da organização. O questionário divide-se em três partes, na primeira parte são colocadas 15 questões sobre a organização e o relacionamento com os fornecedores, e intitula-se “*You and your organisation*”. Numa segunda parte, três questões abordam o tema do “*Sustainable Procurement*” e por último as empresas são convidadas a responder a algumas questões sobre “*Organisational characteristics*” onde se pretende que seja revelado um pouco da cultura interna da organização relacionada com esta temática.

4.3.2. Apresentação da amostra

A tabela que se segue apresenta-nos um conjunto de informações que visam a caracterização da nossa amostra. Iniciando pela composição quantitativa da amostra e passando ao principal sector de actividade no qual as organizações que compõem a amostra se enquadram.

A amostra é composta por 111 organizações das cerca de 4500 que foram convidadas a participar, no entanto esta deve fornecer uma boa base de análise para a definição da amplitude de envolvimento com as práticas de *Sustainable Procurement* nas organizações. As organizações participantes deste inquérito pertencem maioritariamente ao sector primário (indústria) com cerca de 58%, seguido pelos serviços também bem representados, aproximadamente 30%, e finalmente o comércio.

Relativamente aos fornecedores, 14% das organizações da amostra tem mais de 500 fornecedores, sendo que 42,99% tem menos de 100 e 42,99% tem entre 100 e 500 fornecedores. No que concerne à duração dos contratos, a maioria estabelece contratos anuais, no entanto temos situações de inexistência de contratos temporais e outras em que estes se prolongam por mais de uma década. A maioria dos inquiridos referiu ainda que o número de fornecedores tem vindo a aumentar ao longo da última década, no entanto a concentração da despesa nos 3 principais fornecedores ronda os 40%.

Composição quantitativa da amostra		
Número de Organizações participantes	111	-
Composição sectorial da amostra		
Indústria	64	57,66%
Comércio	14	12,61%
Serviços	33	29,73%
Descritivo estatístico do nº de fornecedores e duração dos contratos		
Número de fornecedores		
(1-99)	46	42,99%
(100-500)	46	42,99%
(501-1000)	8	7,48%
> 1000	7	6,54%
Duração dos contratos (anos)		
<1 ano	13	13,54%
≥ 1 ano <	35	36,46%
≥ 2 anos <	13	13,54%
≥ 3 anos <	5	5,21%
≥ 4 anos	8	8,33%
≥ 5 anos	8	8,33%
≥ 10 anos	14	14,58%
Nos últimos 10 anos, o número de fornecedores:		
Reduziu	30	27,52%
Manteve-se	20	18,35%
Aumentou	59	54,13%
Descritivo estatístico do custo das compras e da sua concentração nos fornecedores		
Despesa média		
< 1 milhão €	26	23,64%
≥ 1 e < 50 milhões €	70	63,64%
≥ 50 e < 500 milhões €	13	11,82%
≥ 500 milhões €	1	0,90%
% de gastos com os três fornecedores principais.	39,80%	-

Quadro nº. 11: Composição quantitativa da amostra.

Tal como já referimos anteriormente, este questionário direccionava-se a ser preenchido, preferencialmente pelo responsável de compras e tal como podemos constatar no gráfico seguinte, cerca de 41% das respostas procedem dos responsáveis de compras, no entanto outros questionários foram preenchidos por pessoas ocupando cargos variados na organização como por exemplo professor, engenheiro, técnico oficial de contas, e que estão englobados na categoria “outros”.

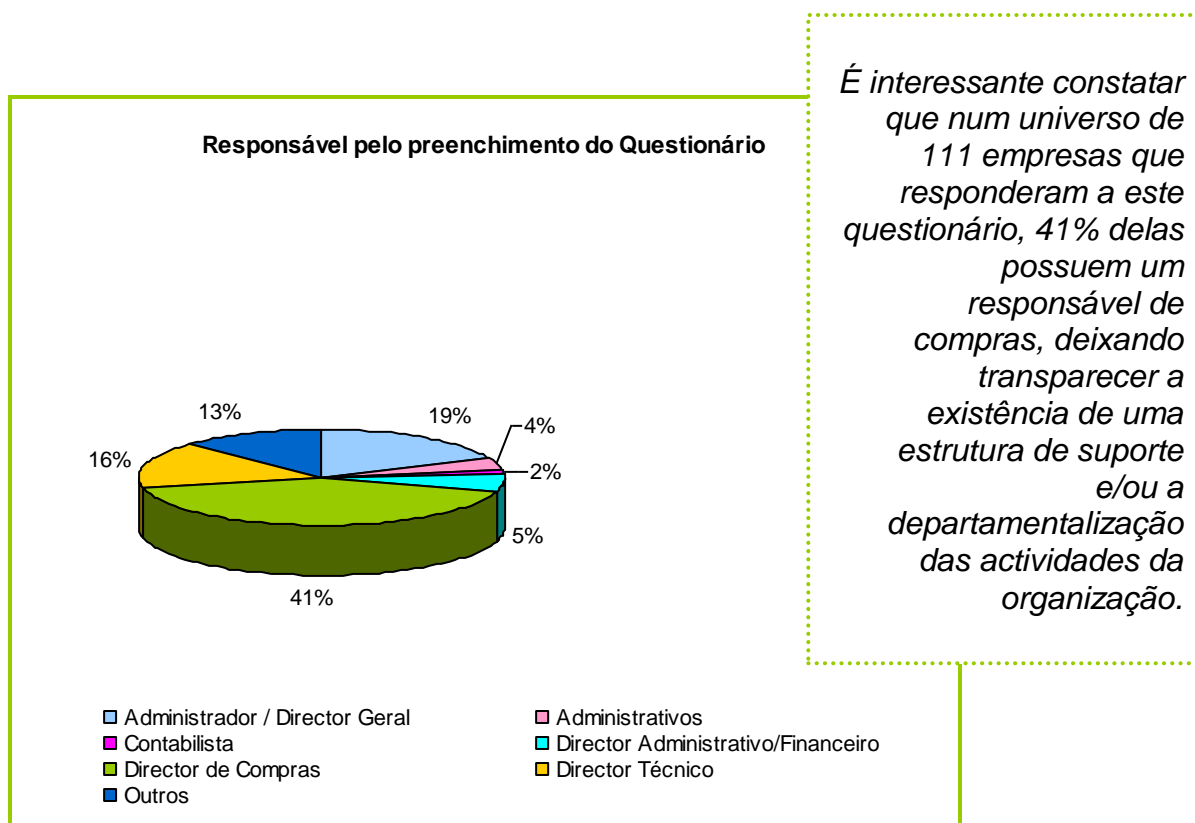


Figura nº. 18: Responsáveis pelo preenchimento do questionário.

O gráfico seguinte representa a composição da organização em termos de número de funcionários e tal como podemos constatar através da análise do gráfico, a classe dos 100-249 é a mais representativa com cerca de 23%. No entanto as variações não são muito significativas, com excepção das classes 250-499 e 500-999 que são de apenas 8% e 7% respectivamente.

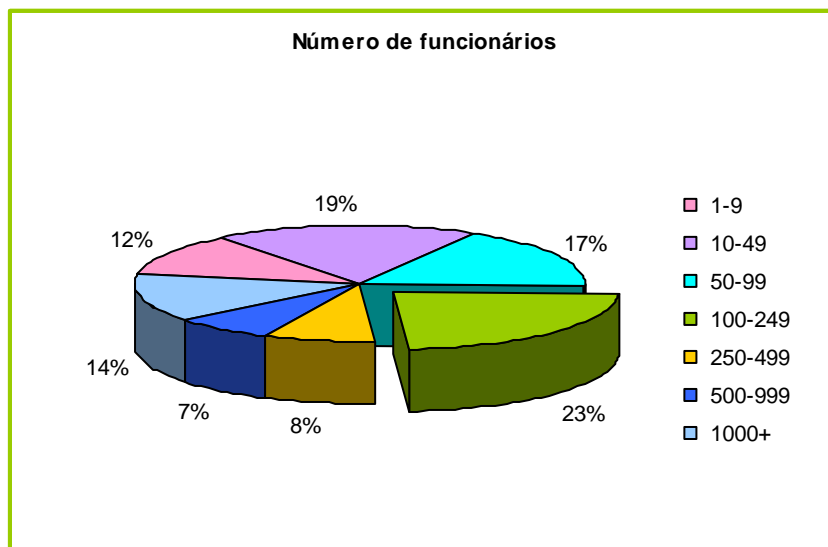


Figura nº. 19: Número de funcionários.

Relativamente às categorias de produtos mais adquiridos pela nossa amostra, em primeiro lugar está o equipamento de escritório, tal como computadores, impressoras, copiadores e consumíveis. Em segundo lugar aparece o papel, impressos, impressão, edição e serviços conexos, e em terceiro lugar a categoria de produto mais referida foram as fontes energéticas, electricidade, gás, combustíveis, água quente.

A grande maioria dos nossos inquiridos está de acordo que os seus fornecedores, satisfazem consistentemente e com qualidade as suas necessidades reconhecendo a existência de um sentimento de lealdade, compromisso e longevidade nas relações com eles. Pedimos aos nossos inquiridos para se manifestarem relativamente ao compromisso com os seus fornecedores e tal como podemos constatar no quadro seguinte, 59,3% referiram ter um grande sentido de lealdade para com os seus fornecedores, 62% mencionaram que as suas relações com os seus fornecedores são alianças de longo termo e 70,1% foi ainda mais além e disse que esperava manter relações comerciais com os seus fornecedores por muito tempo, mas logo depois 39,8% referem que estão continuamente à procura de novas fontes de modo a substituir os seus fornecedores e quando questionados anteriormente sobre a duração média dos contratos com os seus fornecedores, 36% dos inquiridos apontou para um ano. Parece-nos existir aqui alguma incongruência entre as respostas obtidas. O reconhecimento de que a inovação tecnológica pode providenciar grandes oportunidades no seu sector de actuação e a procura continua de novas fontes com vista à substituição dos fornecedores actuais, pode

tornar-se numa posição contraditória com o sentimento de lealdade e compromisso que os nossos inquiridos referem ter com os seus fornecedores.

Indique o quanto concorda com as seguintes afirmações.								
	1	2	3	4	5	Média	Moda	Desvio padrão
Nós temos um grande sentido de lealdade para com os nossos fornecedores	0%	4,63%	24,1%	59,3%	12%	3,79	4	0,71
As nossas relações com os nossos fornecedores são alianças de longo termo	0,93%	4,63%	20,4%	62%	12%	3,8	4	0,74
Nós esperamos manter relações comerciais com os nossos fornecedores por muito tempo	0%	1,87%	9,35%	70,1%	15%	3,98	4	0,59
Nós estamos continuamente à procura de novas fontes de modo a substituir os seus fornecedores	1,85%	24,1%	24,1%	39,8%	10,2%	3,34	4	1,01
Nós não estamos muito comprometidos com os nossos fornecedores.	13,1%	45,8%	18,7%	21,5%	0,93%	2,54	2	1,01

Quadro nº. 12: Composição quantitativa da amostra.

Uma outra questão que nos despertou interesse foi procurar conhecer um pouco daquilo que é a cultura e as práticas da organização relativamente à função compras, às expectativas do relacionamento com os seus fornecedores e às tecnologias de informação.

Relativamente às tecnologias de informação e segundo os nossos inquiridos, a troca de informações com os fornecedores ocorre frequentemente através de reuniões de planeamento e comunicação, mantendo-se as partes informadas sobre eventos e alterações que possam ter repercussões sobre a outra parte. Aos fornecedores é proporcionada informação através do intercâmbio electrónico de dados, informação essa que por vezes tem um cariz sensível e confidencial. As ordens de compra são normalmente processadas informaticamente e enviadas através da internet.

O quadro seguinte apresenta as respostas obtidas de um conjunto de questões sobre a função compras e as expectativas do relacionamento com os seus fornecedores. A resposta a este conjunto de questões pareceu-nos muito espontânea tendo em conta os resultados

obtidos. Os nossos inquiridos demonstraram ter uma maior certeza e confiança nas respostas dadas, tendo-se manifestado menos a falta de opinião, embora a opção “não concordo nem discordo” ainda tenha expressado alguma representatividade.

Indique o quanto concorda com as seguintes afirmações.								
	1	2	3	4	5	Média	Moda	Desvio padrão
As nossas compras estão totalmente centralizadas	1	24	19	46	18	3,53	4	1,06
Os fornecedores vêem a nossa relação como uma aliança de longo prazo	0	4	26	68	9	3,77	4	0,65
A função compras conhece bem os objectivos estratégicos da organização	1	5	10	68	23	4	4	0,76
Nós contamos com um pequeno número de fornecedores	3	33	25	38	6	3,12	4	1,01
O foco das compras está nas questões de longo prazo, que envolvem riscos e incertezas	1	22	38	44	2	3,22	4	0,82
Nós relacionamo-nos com um número limitado de fornecedores	0	16	18	62	11	3,62	4	0,86
As compras estão descentralizadas dentro da organização	15	49	20	19	2	2,44	2	1,02
Nós esperamos que o nosso relacionamento com os principais fornecedores seja duradouro	0	4	14	72	17	3,97	4	0,67
Nós obtemos várias cotações de preço antes de encomendar	0	16	16	54	21	3,77	4	0,95
A função compras tem um plano formal e escrito a longo prazo	4	26	30	43	4	3,17	4	0,96
Nós trabalhamos com os fornecedores para melhorar a sua qualidade a longo prazo	0	9	17	78	6	3,74	4	0,70
O desempenho das compras é medido em termos da sua contribuição para o sucesso da organização	1	8	12	67	18	3,90	4	0,82
Nós vemos os nossos fornecedores como uma extensão da nossa organização	1	6	19	65	16	3,85	4	0,79
As compras estão integradas no processo de planeamento estratégico da organização.	0	3	17	67	20	3,99	4	0,69

Quadro nº. 13: A função compras e o relacionamento com os fornecedores.

A segunda parte do questionário tratou o tema do *Sustainable Procurement* através de três questões chave:

- A função compra na organização;
- A sua actuação enquanto empresa socialmente responsável;
- Os fornecedores e a sustentabilidade

Indique o quanto concorda com as seguintes afirmações. Actualmente, a nossa função compras:								
<i>Sustainable procurement</i>	1	2	3	4	5	Média	Moda	Desvio padrão
Utiliza uma análise de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens	4	25	32	36	8	3,20	4	1
Tem um programa formal de compras a empresas detidas por minorias / mulheres	14	33	42	13	0	2,54	3	0,88
Participa na concepção de produtos para reutilização ou reciclagem	6	30	28	38	3	3,03	4	1
Assegura a circulação em segurança de produtos para as suas instalações	2	8	25	58	13	3,69	4	0,85
Faz compras a empresas fornecedoras, detidas por minorias/mulheres	13	32	39	17	1	2,63	3	0,94
É voluntária em associações locais de solidariedade	11	31	30	28	1	2,80	2	1,01
Solicita aos fornecedores o compromisso de redução de resíduos	5	16	28	42	11	3,38	4	1,03
Faz compras a pequenos fornecedores	1	5	25	58	18	3,83	4	0,78
Visita as instalações dos seus fornecedores para se certificar das condições de trabalho existentes	5	21	31	33	13	3,30	4	1,09
Participa na concepção de produtos de desmantelamento	8	26	37	29	4	2,97	3	1
Pede aos seus fornecedores para pagarem salários superiores ao salário mínimo nacional	11	39	40	14	0	2,57	2	0,87
Faz donativos a organizações filantrópicas	8	26	33	36	3	3,01	4	1
Garante que os fornecedores locais estão a operar de maneira segura	6	12	34	43	10	3,40	4	1,02
Garante que os fornecedores cumprem com a legislação no que concerne ao trabalho infantil	4	10	23	36	30	3,78	4	1,10
Faz compras a fornecedores locais	1	3	21	67	13	3,84	4	0,70
Reduziu o material de embalagem	3	5	26	56	15	3,74	4	0,88

Quadro nº. 14: *Sustainable Procurement*.

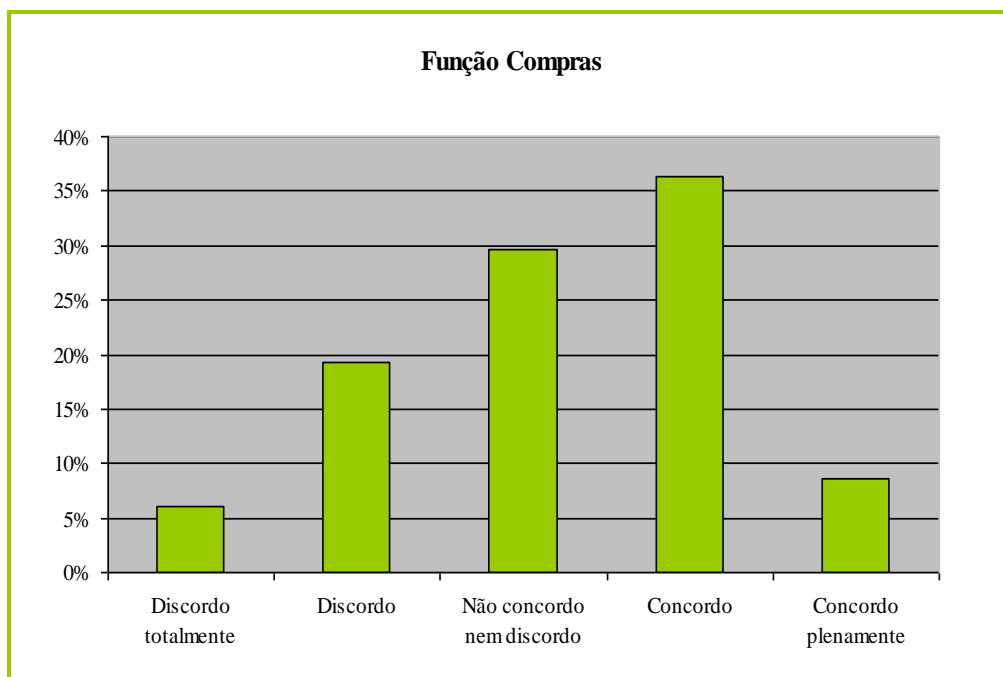


Figura nº. 20: Gráfico ilustrativo do quadro nº 14.

O quadro nº. 14 e a figura nº. 20, apresentam os resultados de opinião da nossa amostra relativamente à *função compras* e curiosamente, os resultados são bastante disformes. Consequentemente ou não essa irregularidade ou diversidade de respostas manifesta-se também no aumento do número de inquiridos que não tem opinião.

Os resultados deixam transparecer que as organizações ainda não estão muito à vontade com estas matérias e que tem uma grande dificuldade em assumir uma posição. As questões colocadas pressupõem respostas objectivas, no entanto parece ter existido um refúgio por parte dos inquiridos na opção “*não concordo nem discordo*”. Por exemplo a questão “*Actualmente a nossa função compras visita as instalações dos seus fornecedores para se certificar das condições de trabalho existentes?*”, esta é uma pergunta directa sem margem para dúvidas, ou visita ou não visita, no entanto das 103 respostas obtidas 31 tem uma posição neutra. Esta posição de neutralidade demonstrada pode significar uma fuga à verdadeira resposta, quer por incompreensão, por receio de assumir uma posição ou por desconhecimento.

Ser uma empresa com actividades socialmente responsáveis obriga muitas vezes a que as organizações evoluam, visando conciliar no seu dia-a-dia poderes e interesses muito diversos, e tantas vezes conflituais. O esforço desenvolvido com vista à resolução inteligente

destes conflitos, no quadro de uma assumida consciência da responsabilidade social das empresas, acaba por constituir um dos objectivos principais da ética empresarial e um contributo incontornável, para um salutar aumento da competitividade das economias e das empresas (Rego et al., 2006).

É esta evolução que é expectável que aconteça, mas até que ponto estão as organizações preparadas para gerir e conciliar os conflitos e contradições do dia-a-dia? Não temos uma resposta para a pergunta, temos no entanto as refutações da nossa amostra que nos permitem tirar algumas ilações. Quando questionamos os nossos inquiridos sobre a relação fornecedor/sustentabilidade, eles referiram que incentivam os seus actuais fornecedores a tornarem-se mais sustentáveis, admitindo tentar, sempre que possível, substituir fornecedores menos sustentáveis por fornecedores mais sustentáveis, uma vez que para eles a sustentabilidade desempenha um papel importante na procura de novos fornecedores.

Todas estas acções ou talvez declarações de intenções são bastante ajustadas àquilo que é expectável que aconteça por parte das organizações, não fosse uma das questões dizer o seguinte: *“O custo e a qualidade dos produtos desempenham um papel mais importante do que os critérios de sustentabilidade, quando se tenta identificar um novo fornecedor”*, e quase 80% dos inquiridos concorda com a afirmação. Terá sido distração, a questão não é significativa ou será mais uma incongruência? Mais uma vez fica a dúvida.

No quadro nº. 11, foi-nos apresentada a composição quantitativa da amostra, nomeadamente a sua composição sectorial, na qual podemos constatar que a nossa amostra é composta por cerca de 58% de empresas do sector industrial, 30% são empresas de serviços e as restantes 12% pertencem ao sector do comércio. Atendendo à existência de diferentes sectores de actividade entendemos que seria interessante fazer um cruzamento de informação entre os dois sectores mais expressivos (indústria e serviços) com o objectivo de analisar qual o comportamento de cada sector perante algumas questões mais emblemáticas. Vejamos pois quais foram os resultados obtidos:

A função compras conhece bem os objectivos estratégicos da organização?

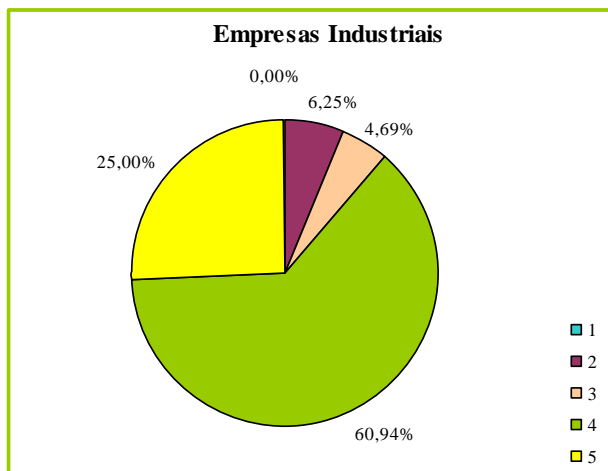


Figura nº. 21: Conhecimento dos objectivos estratégicos da organização por parte das empresas do sector industrial.

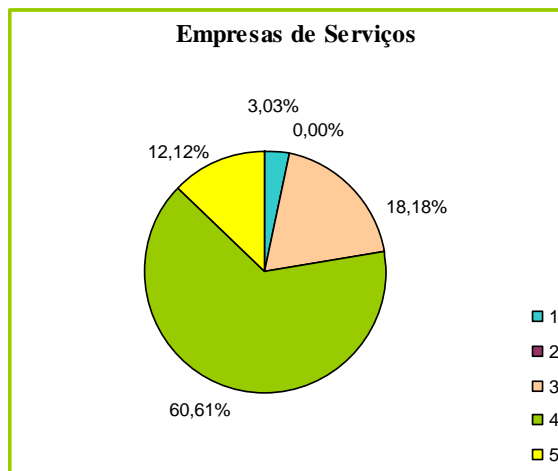


Figura nº. 22: Conhecimento dos objectivos estratégicos da organização por parte das empresas de serviços.

Existe um equilíbrio entre os dois sectores ao concordarem que a função compras conhece bem os objectivos estratégicos da organização, existem no entanto diferenças relativamente ao ponto 3 (não concordo nem discordo) e ao ponto 5 (concordo plenamente) com alguma expressividade.

A função compras tem um plano formal e escrito a longo prazo?

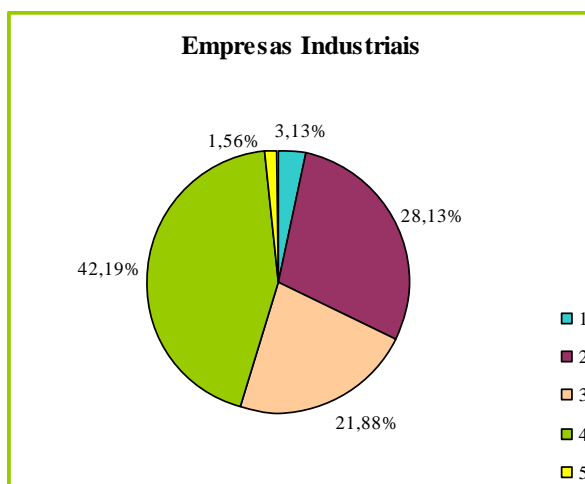


Figura nº. 23: Existência de um plano formal e escrito por parte das empresas do sector industrial.

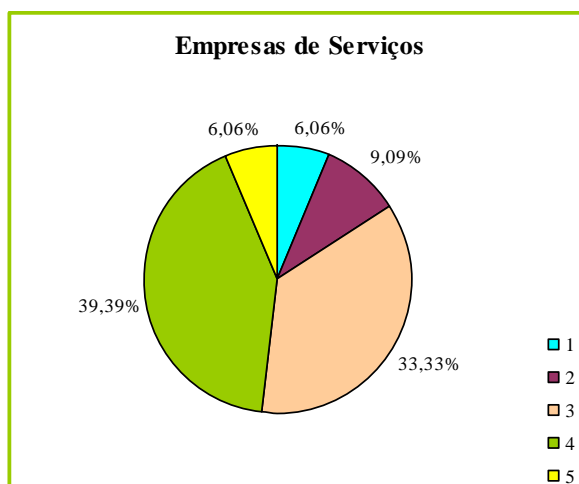


Figura nº. 24: Existência de um plano formal e escrito por parte das empresas de serviços.

Esta questão também expressou a existência de equilíbrio nos dois sectores de actividade para o ponto 4 (concordo). Existe no entanto uma grande variação entre eles no ponto 2 (não concordo) e no ponto 3 (não concordo nem discordo).

A função compras utiliza uma análise de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens?

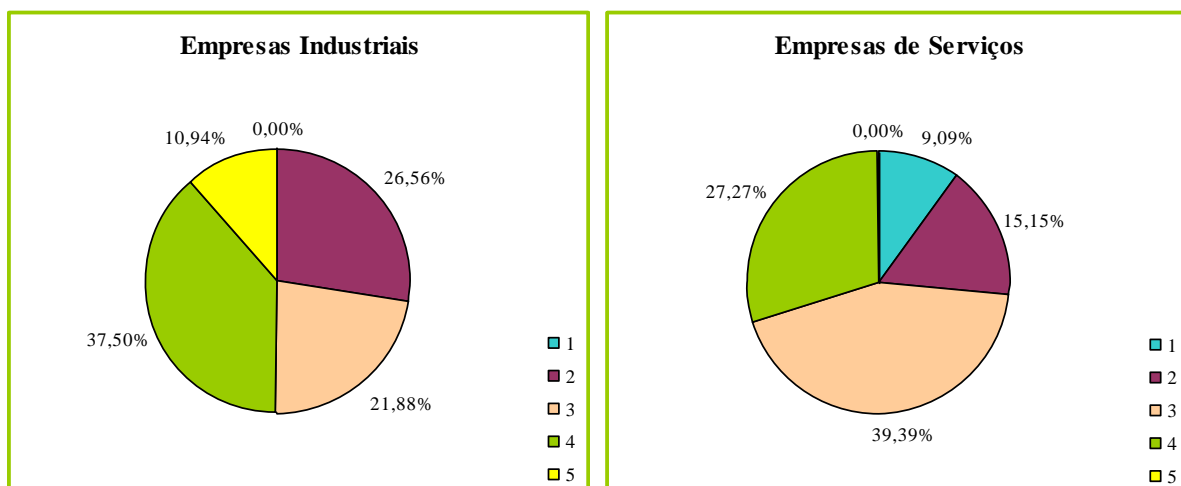


Figura nº. 25: Utilização de análises de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens por parte das empresas industriais.

Figura nº. 26: Utilização de análises de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens por parte das empresas de serviços.

Nesta questão a neutralidade das respostas (não concordo nem discordo) teve grande expressão, cerca de 40% no sector dos serviços e 21,88% na indústria. Verificamos também para os dois sectores de actividade, uma aproximação dos valores entre o ponto 4 (concordo) e o ponto 2 (não concordo), ou seja, embora existam várias empresas que utilizam uma análise de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens, existem outras que não utilizam este tipo de análise. Parece-me consensual dizer que esta questão é mais direccionada para o sector industrial, uma vez que estamos a falar de produtos palpáveis, em que a aplicabilidade do conceito *análise de ciclo de vida e embalagens* poderá ter uma dimensão mais significativa do que no sector dos serviços. Os extremos também adquiriram alguma importância nesta questão embora em sentidos opostos. No sector industrial, cerca de 11% referiu que concorda plenamente com a utilização de análises de ciclo de vida para avaliar o desempenho ambiental de produtos e embalagens, por seu lado no sector dos serviços, 9,09% da amostra refere que discorda totalmente com esta questão.

Através deste cruzamento de informação constatamos que o sector de serviços foi aquele em que o ponto 3 (não concordo nem discordo) apresentou maior expressividade. Relativamente ao ponto 4 (concordo) assistiu-se a um equilíbrio entre os dois sectores para as duas primeiras questões e uma ligeira diferença na última questão. A opção 4 (concordo) foi aquela que na generalidade recebeu a maior votação, há excepção da terceira questão do sector de serviços em que a opção 3 (não concordo nem discordo) liderou com 39,39%.

O gráfico da figura nº. 19 apresenta-nos o enquadramento da nossa amostra em função do número de funcionários. O quadro seguinte apresenta-nos o enquadramento da nossa amostra em Pequenas e Médias Empresas (PME) e em Grandes Empresas e tal como podemos constatar cerca de 71% da nossa amostra são PME e apenas 29% são grandes empresas.

Classes	Funcionários	Classificação
1 – 9 10 – 49 50 – 99 100 - 249	79 (71%)	PME
250 – 499 500 – 999 1000 +	32 (29%)	Grandes Empresas

Quadro nº. 15: Classificação da amostra em PME e Grandes Empresas

Entendemos que também seria oportuno averiguar qual o comportamento da nossa amostra em função da dimensão da empresa (segundo a classificação de PME ou Grande Empresa) relativamente a algumas questões.

Tal como podemos aferir da leitura dos gráficos seguintes, tanto as PME como as Grandes Empresas possuem uma centralização das compras. Existe aqui um equilíbrio entre eles uma vez que, o resultado da soma do ponto 4 com o ponto 5 (concordo e concordo plenamente) é muito próxima. Também as respostas ao ponto 3 (não concordo nem discordo) estão muito próximas, constatando-se uma ligeira diferença de 7.88% no ponto 2 (não concordo), em que curiosamente as Grandes Empresas lideram com 28,13%, contra os 20,25% das PME.

As nossas compras estão totalmente centralizadas!

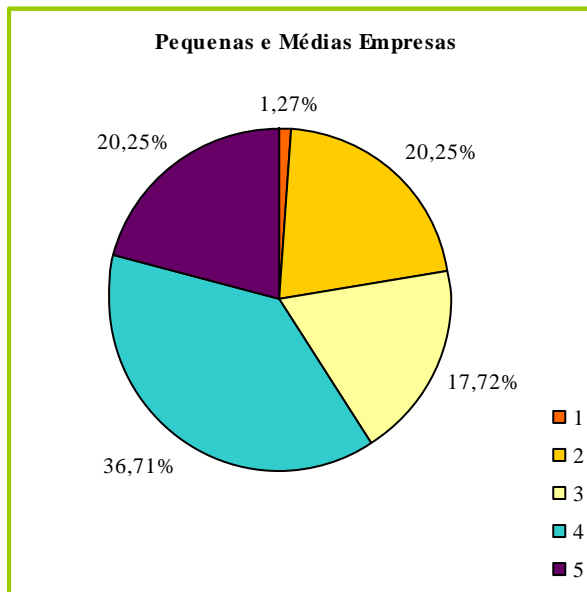


Figura nº. 27: Centralização das compras nas Pequenas e Médias Empresas.

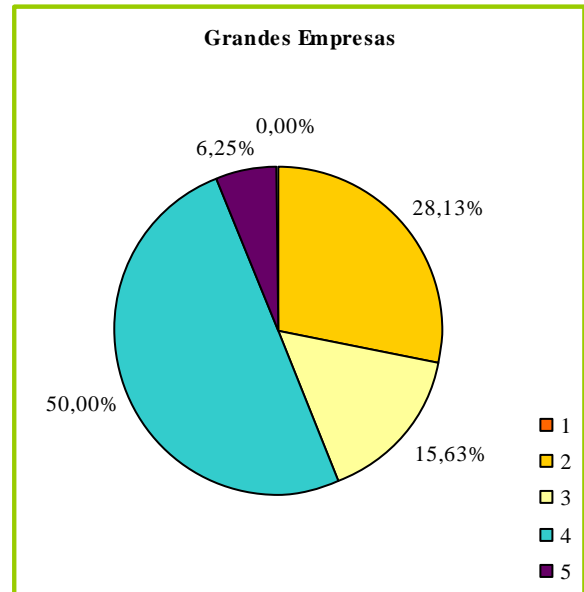


Figura nº. 28: Centralização das compras nas Grandes Empresas.

O desempenho das compras é medido em termos da sua contribuição para o sucesso da organização?

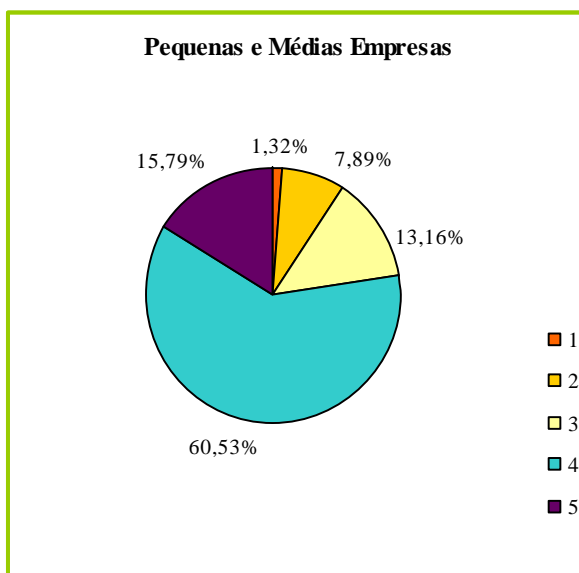


Figura nº. 29: Contribuição das compras para o sucesso das PME.

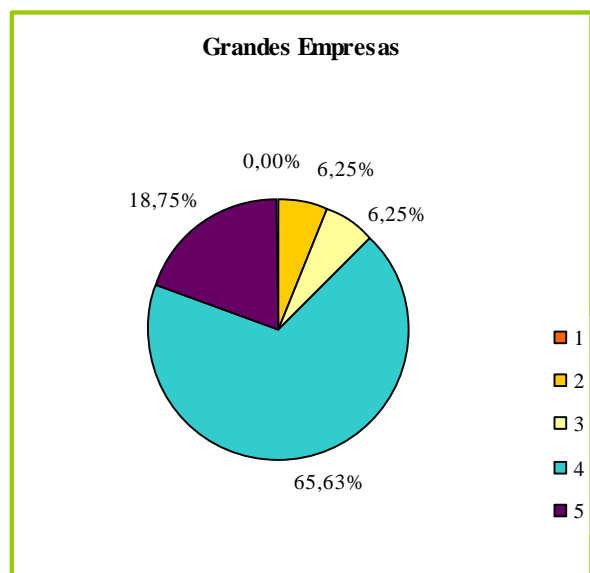


Figura nº. 30: Contribuição das compras para o sucesso das Grandes Empresas.

Tal como nos gráficos das figuras nº. 27 e 28 também nos gráficos das figuras nº. 29 e 30 existe um grande equilíbrio nas respostas das PME e das Grandes Empresas. Ou seja a dimensão da empresa não parece ter grande influência no que toca à sua organização e postura. Mas até que ponto poderemos extrapolar estes comportamentos para a nossa amostra? Seria necessário aprofundar mais este cruzamento de informação, no entanto vamos fazer mais uma pequena verificação. Para uma mesma questão vamos analisar o seu comportamento para as variáveis “Industria/Serviços e PME/Grandes Empresas”.

As compras estão incluídas no processo de planeamento estratégico da organização?

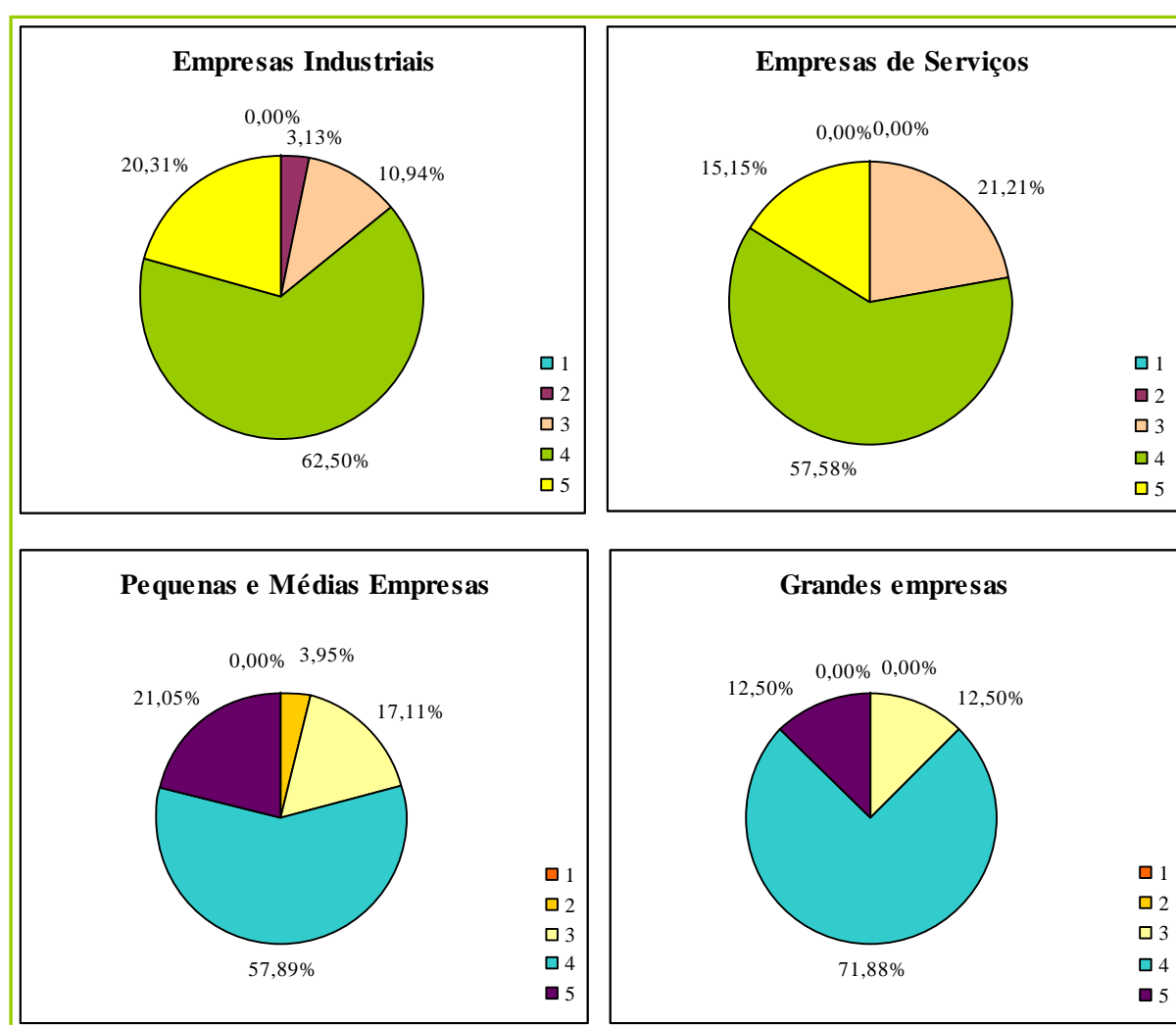


Figura nº. 31: Comparação do tipo de resposta por sector de actividade e por dimensão da organização.

Mais uma vez e tal como já tínhamos referido anteriormente o sector dos serviços continua a ser aquele em que o ponto 3 (não concordo nem discordo) apresenta maior

expressividade. Relativamente aos outros pontos assistiu-se a um equilíbrio entre os dois sectores apesar da existência de ligeiras diferenças. No que toca a PME e Grandes empresas mantemos a nossa opinião relativamente ao que tinha sido referido anteriormente, de que o equilíbrio nas respostas das PME e das Grandes Empresas se mantém.

Na terceira parte, o nosso questionário aborda as características organizacionais, tratando por um lado as atitudes e incentivos para o *Sustainable Procurement* e por outro, o nível de compromisso da gestão de topo bem como os processos organizacionais e as estruturas de suporte que facilitam a implementação do *Sustainable Procurement* nas organizações.

O compromisso da gestão de topo é a pedra angular de todo o processo. Aprender com os erros, aderir às melhores práticas e trabalhar com uma equipa eficiente, permite alcançar níveis de motivação e participação na implementação de práticas de *Sustainable Procurement* numa organização. Se não houver metas estabelecidas pela gestão de topo, a tendência é para a utilização de critérios a gravitar em torno do factor preço.

Relativamente a esta matéria os nossos inquiridos manifestaram a existência de um comportamento ético e responsável por parte da gestão de topo, apoiando e encorajando as aquisições sustentáveis e primando pela conformidade com a legislação em vigor, prevenindo incidentes, procurando obter uma imagem cada vez mais positiva da organização. Também é praticamente unânime que o desafio ambiental é uma das questões centrais no século XXI, e que de forma a evitar tragédias ambientais futuras é necessária a existência de parcerias entre governo, indústria e universidades.

Procurando concretizar um pouco aquilo que foi sendo dito pelos nossos inquiridos, pedimos-lhes que nos dessem alguns exemplos de iniciativas e acções levadas a cabo pela empresa relativamente à responsabilidade social ou ambiental. Seguidamente apresentamos algumas das acções referidas pelos nossos inquiridos:

- Redução de componentes de embalagem e de resíduos;
- Utilização de componentes recicláveis e isentos de metais pesados;
- Avaliação do desempenho ambiental dos fornecedores;

- Existência de um compromisso de sustentabilidade entre a empresa e os fornecedores mais representativos;
- Restrição na utilização de substâncias perigosas;
- Aquisição de madeira reciclada;
- Assegurar o melhor destino para os resíduos e tentar diminuir a sua produção;
- Contribuição para a diminuição do CO2 através de uma política de logística inversa;
- Existência de 2 ETAR's, com reutilização parcial da água tratada no mesmo processo fabril;
- Redução de desperdícios energéticos através de práticas de eficiência energética;
- Donativos a entidades sociais locais;
- Reaproveitamento das embalagens de plástico e de papel vindas dos fornecedores;
- Substituição do processo produtivo por um mais amigo do ambiente.

Procuramos também compreender com mais profundidade através de dados qualitativos as questões relativas à prática do *Sustainable Procurement*. Aos participantes foi pedido que identificassem barreiras e facilitadores do *Sustainable Procurement*.

Factores de custo desempenham um papel importante no momento de escolher. O custo pode ser uma barreira à selecção de opções verdes, outras barreiras importantes relacionam-se com questões de gestão estrutural e organizacionais.

Seguidamente apresentamos uma visão sobre as maiores dificuldades identificadas na implementação de práticas de aquisições sustentáveis. Em geral, os constrangimentos financeiros são os mais citados, como sendo uma barreira à compra sustentável:

- Questões financeiras;
- Legislação muito burocrática;
- Compromisso pobre por parte dos fornecedores;
- Morosidade e custos inerentes à procura e selecção de novos fornecedores;
- Situação económica nacional e global;
- Capacidade e volatilidade do mercado;
- Degradação ambiental e problemas sociais;
- Desconhecimento por parte dos fornecedores em matéria de sustentabilidade;
- Inexistência de produtos substitutos e menos poluentes.

Olhando para as diferentes respostas relativamente às barreiras encontradas, permitimo-nos dizer que os nossos inquiridos apenas se limitaram a identificar factores basicamente externos à organização e que se esqueceram de fazer uma retrospectiva interna. É um facto que os factores externos influenciam o funcionamento interno de uma organização, mas será que não existem também barreiras internas que dificultem a implementação de práticas de aquisições sustentáveis?

Voltamo-nos agora para os facilitadores da implementação de práticas de aquisições sustentáveis. Vários factores foram identificados pelos nossos inquiridos, no entanto não houve nenhum que fosse dominante. Apresentamos por isso alguns dos factores enumerados:

- As preocupações sociais estão na base de todas as decisões e acções da organização;
- Flexibilidade e cooperação;
- Envolvimento da gestão de topo;
- Apoios do Quadro de Referência Estratégico Nacional – QREN;
- Comprometimento com a responsabilidade social;
- Sistema de qualidade;
- Disponibilidade de informação sobre sustentabilidade;
- Factores relacionados com uma maior credibilidade junto dos clientes;
- Forma como a organização é percebida externamente;
- Integração e cooperação dos fornecedores ao longo da cadeia de abastecimento;

4.3.3. Conclusão:

Numa primeira parte, este capítulo abordou o tema dos relatórios de sustentabilidade e analisou alguns dos relatórios publicados pelo BCSD Portugal. Pretendia-se obter informação que descrevesse o envolvimento das organizações com os seus fornecedores, do ponto de vista ambiental e do desenvolvimento sustentável. Pretendíamos também saber se nos relatórios era feita referência à incorporação de critérios ambientais no processo de compras. Embora a maioria dos relatórios refiram o relacionamento e a avaliação de fornecedores como um aspecto materialmente relevante, apenas 24% dos relatórios analisados faziam referência à incorporação de critérios de sustentabilidade no processo de compra.

A segunda parte deste capítulo prossegue o objectivo deste trabalho e apresenta um estudo exploratório sobre atitudes e práticas de *Sustainable Procurement* nas organizações, realizado com a colaboração de 111 empresas nacionais (ou a actuar em território nacional) que aceitaram participar através do preenchimento de um questionário, disponível na íntegra no anexo III.

O questionário é composto por 24 perguntas que na sua maioria se subdividem em várias alíneas e encontram-se agrupadas por três temas:

1. *You and your organisation*, este primeiro grupo de questões, (1 à 15), descreve a organização em si (actividade, número de funcionários, volume de compras, ...) bem como o relacionamento com os fornecedores da organização (número de fornecedores, duração dos contratos, ...). Este grupo, composto por 15 questões, é o mais extenso dos três.
2. *Sustainable procurement*, o segundo grupo composto por três questões (16-18), aborda a relação da função de compra com o *Sustainable procurement*.
3. *Organisational characteristics*, o terceiro grupo abarcou o compromisso da gestão e a atitude ambiental da organização. Este grupo é composto por 6 perguntas (16-24), das quais 3 são perguntas abertas em que são pedidos exemplos de práticas da organização e uma última questão aberta a comentários.

O quadro seguinte apresenta o resumo do grupo de questões (12 à 20), nas quais foi solicitado aos nossos inquiridos que manifestassem o quanto concordavam com as questões que lhes eram apresentadas, através de um conjunto de 5 opções (discordo totalmente; discordo; nem concordo nem discordo; concordo e concordo plenamente). As respostas obtidas representam 95,4% das respostas possíveis, o que é um óptimo resultado.

	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Total
Nº. Respostas obtidas	752	538	1497	961	1662	637	737	840	423	8047
Nº. Respostas possíveis	777	555	1554	999	1776	666	777	888	444	8436

Quadro nº. 16: Resumo quantitativo do número de respostas.

Das respostas obtidas 49,2% dos inquiridos afirmaram concordar com as questões colocadas, enquanto 13,1% discordaram. No entanto existe aqui uma questão que nos parece preocupante, que é o facto de 22,1% dos inquiridos manifestarem uma posição de neutralidade, ao responderem que não concordam nem discordam.

Tal facto leva-nos a crer que não existe um conhecimento profundo desta temática, nem tão pouco faz parte da cultura interna da generalidade das organizações, salvo em algumas excepções. Para além disso detectamos também algumas contradições nas respostas dos nossos inquiridos, o que vem sustentar a nossa opinião de que há muito a fazer nesta área. A título de exemplo, as últimas perguntas do questionário, que eram perguntas abertas, através das quais solicitávamos aos nossos inquiridos que dessem alguns exemplos de práticas da organização obtiveram-se respostas completamente despropositadas face às perguntas colocadas.

Em síntese, entende-mos que existe uma preocupação por parte das organizações em fazer passar para o exterior uma imagem positiva, no entanto parece-nos que essa imagem não é tão consistente o quanto quer transparecer. As incongruências e a falta de sustentação entre as respostas, levam-nos a pensar que a matéria não está tão bem estudada como seria desejável. No entanto são apenas conjecturas, uma vez que as limitações próprias do método utilizado neste trabalho (questionário) não nos permitem ir mais além.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido nesta dissertação propôs-se identificar a utilização de práticas de aquisições sustentáveis, pela função compras das empresas Portuguesas.

A escolha deste tema baseou-se na actualidade do assunto e no desconhecimento da forma de actuação, especialmente por parte das empresas do sector privado, nesta matéria. As empresas foram convidadas a participar neste estudo através do preenchimento de um questionário. A decisão de lançar um questionário pareceu-nos ser a metodologia mais adequada para uma primeira abordagem junto das empresas, não descurando as limitações próprias desta metodologia.

O questionário demonstrou que a temática da sustentabilidade não é desconhecida por parte das organizações, nomeadamente pela função compras, e que já existe alguma sensibilização nesta matéria. No entanto, no que concerne à sua implementação levantam-se-nos algumas dúvidas que decorrem da metodologia utilizada. A falta de opinião relativamente a algumas das questões apresentadas, a contradição nas próprias respostas e a ausência de resposta, são alguns indicadores que nos levam a tirar estas ilações.

Parece-nos evidente que um longo percurso se apresenta neste domínio do saber. A sustentabilidade tem que ser parte integrante da cultura interna da organização. Só assim ela poderá ser disseminada, quer nos critérios e práticas internas da organização, quer nas relações com os *stakeholders*, nomeadamente os fornecedores.

5.1. Limitações do trabalho

Este trabalho deparou-se com algumas limitações resultantes da taxa de resposta obtida, 111 em cerca de 4500, do idioma do inquérito, e da limitação temporal do tempo de resposta.

5.2. Trabalho futuro

É necessário salientar que ter conhecimento de práticas de *Sustainable Procurement* e concordar com a sua implementação não significa que estas sejam prática corrente das organizações.

- Seria interessante a realização de uma nova abordagem às empresas que se disponibilizaram a participar neste trabalho, e aprofundar o trabalho desenvolvido.
- O sector de actividade em que cada organização se insere pode interferir directamente com o nível de desempenho da organização para com o Desenvolvimento Sustentável. A realização de um estudo futuro sobre as diferenças sectoriais que possam existir e a forma como essas diferenças influenciam o desempenho de cada organização para com o Desenvolvimento Sustentável.
- É comum encontrar em muitos relatórios e políticas a referência ao uso de boas práticas por parte das organizações. Efectivamente fica bem uma organização cultivar uma política de boas práticas, mas na prática é mesmo isso que acontece? Quais são essas boas práticas que as empresas operam? Ficam-se pela teoria ou estão mesmo implementadas? Seria interessante identificá-las e saber qual a sua contribuição para com o Desenvolvimento Sustentável.
- Tal como refere Campos et al., (2007) não se pode gerir aquilo que não se pode medir. Seria interessante identificar as organizações com melhor desempenho e indagar como o atingiram, como o monitorizam, que boas práticas implementaram.

BIBLIOGRAFIA

- Barbieri, J.C., (2004), *Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Editora Saraiva.
- Barbier, E., Pearce, D., Markandya, A., (1990), *Sustainable Development: Economy and Environment in the third world*, Editora Earthscan.
- Biasco, J.L., (2007), *Os indicadores para as empresas*, Fundação Santander Central Hispano, <http://www.bcsdportugal.org/files/1305.pdf> (consultado em 5/08/2008).
- Bouwer, M.; Jonk, M.; Berman, T.; Bersani, R.; Lusser, H.; Nappa, V.; Nissinen, A.; Patrikka, K.; Szuppinger, P.; Viganò, C. (2005), *Green Public Procurement in Europe in 2005 – Status Overview*, Virage Milieu & Management, Holanda.
- Bruel, O., Meunuet, O., Thaler P.F., (2007), *European Sustainable Procurement Survey-2007*, HEC School of Management and ACA, Paris.
- Cadernos de Comércio Justo nº.1, (2007), *Consumo Responsável – Questões, desafios e guia prático para um futuro responsável*. Editora Cores do Globo.
- Cadernos de Comércio Justo nº.2, (2007), *Consumo Responsável – Questões, desafios e guia prático para um futuro responsável*. Editora Cores do Globo.
- Campbell, H., (2000), *Sustainable Development: Can the Vision be Realized?* In Planning Theory & Practice, Vol.1 nº2; Routledge), p. 259 -284.
- Campos, E.M., Silva, E.C., Gómez, C.R., (2007), *Influencia da sustentabilidade na competitividade empresarial: Um modelo da relação através da utilização de indicadores*, IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba 19 a 21 de Novembro de 2007.
- Caridade, A. V. S., (2006), *Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma: Um Estudo de Caso no Sector de Celulose e Papel*, Dissertação da Universidade de São Paulo.
- Cavalcanti, C., Furtado, A., Stabel, A., Ribeiro, A., Mendes, A., Sekiguchi, C., Maimon, D., Posey, D., Pires, E., Brüseke, F., Rohde, G., Mammana, G., Leis, H., Acselrad, H., Medeiros, J., D'Amato, J., Leonardo, M.L., Tolmasquim, M., Sevá, O., Stroh, P., Freire, P., May, P., Diniz, R., Magalhães, A.R., (1994) *Desenvolvimento E Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável*, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministerio Educacao, Governo Federal, Recife, Brasil.
- Chen, C., (2005), *Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000*”, Journal of Cleaner Production, V.13, p. 927-933.
- Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD, (1988), *Nosso futuro comum*, Editora Fundação Getúlio Vargas.

- Comissão das Comunidades Europeias, (2001), *Livro Verde sobre a Política Integrada Relativa aos Produtos*.
- Comissão das Comunidades Europeias, (2001), *Comunicação interpretativa da Comissão sobre o direito comunitário aplicável aos contratos públicos e as possibilidades de integrar considerações ambientais nos contratos públicos*, [COM (2001) 274 final].
- Comissão das Comunidades Europeias, (2004), *Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu - Política integrada de produtos, Desenvolvimento de uma reflexão ambiental centrada no ciclo de vida*, [COM (2003) 302 final/2].
- Comissão Europeia, (2005), *Comprar Ecológico! - Manual de contratos públicos ecológicos*, http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_pt.pdf.
- Comissão Europeia, (2005), Comissão propõe estratégia europeia para a utilização sustentável dos recursos naturais, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1674>
- Christini, G.C., Hendrickson, C.T., Matthews, D.H. (2004) *Five Elements for Organizational Decision-Making with an Environmental Management System*, *Environmental Science & Technology*, 38:7, p.1927-1932.
- Diário da Republica, 1ª série – Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro de 2007.
- Diário da República, 1ª série – Resolução do Conselho de Ministros n.º. 65/2007 de 7 de Maio de 2007.
- Diário da República, 1ª série – Resolução do Conselho de Ministros n.º. 109/2007 de 28 de Março de 2007.
- Diário da República, 1ª série – Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril,
- Duarte, A.P., (2006), *Aquisições Públicas Ambientalmente Orientadas no âmbito do Desenvolvimento Sustentável*, Conferencia final do projecto Greenmed, Torres Vedras.
- Ellram, L., Tate, W., Craig R., Carter, C., (2008), *Applying 3DCE to environmentally responsible manufacturing practices*, *Journal of Cleaner Production*, volume 16, Issue 15, p. 1620-1631.
- Elkington, J., (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, U.S.A.
- Enarsson, L., (1998), *Evaluation of suppliers: how to consider the environment*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, United Kingdom.

- Epstein, M., ROY, M. J., (1998), *Managing corporate environmental performance: a multinational perspective*. European Management Journal, V. 16, nº. 3, p. 284 - 296.
- Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável ENDS 2015, *1º Relatório Intercalar de Execução ENDS 2015*, Fevereiro de 2008 <http://www.desenvolvimentosustentavel.pt/> , consultado em 10/08/2008).
- Finfrook, J., (2008), The social capitalist behind the phrase "triple bottom line" talks about why some greenwashing is good, Mother Jones Journal November/December 2008.
- Froes, C., Melo, N., Francisco P., (1999), *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A administração do terceiro sector*, Editora Qualitmark.
- Global Reporting Initiative - GRI (2006), *Directrizes para Relatório de Sustentabilidade*, Fundação Global Reporting Initiative.
- Gonçalves, B.S., (2006), *Responsabilidade Social empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
- GRIP Centre (1996), *GRIP Purchasing*, Norwegian Centre for Sustainable Production and Consumption.
- Handfield, R., Walton, S.V., Srouf, R., Melnyk, S.A., (2002), “*Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process*”, European Journal of Operational Research 141 p. 70-87.
- Handfield, R.B., Walton, S.V., Seegers, L.K., Melnyk, S.A., (1997), *Green value chain practices in the furniture industry*, Journal of Operations Management, V.15, p. 293 - 315.
- Hardi, P., Zdan, T.J. (2000), *The Dashboard of Sustainability*, draft paper, Winnipeg: IISD.
- Heemskerk, B., Pistorio, P., Scicluna, M., (2002), *Comunicar o Desenvolvimento Sustentável – Encontrar o equilíbrio*, WBCSD.
- Heidrick & Struggles, (2007), *Análise de Resultados do Estudo sobre o Estado de Arte das Práticas de Sustentabilidade em Portugal*, disponível em <http://www.bcsdportugal.org> , consultado em 25/01/2009.
- Holme, R., Watts, P., (2000), *Corporate social responsibility: making good business sense*, WBCSD <http://www.wbcds.org>, consultado em 25/02/2009.
- Humphreys, P.K., Wong, Y.K., Chan, F.T.S., (2003), *Integrating environmental criteria into the supplier selection process*, Journal of Materials Processing Technology, Amsterdam.
- Instituto Ethos, (2006), *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*, Margraf Gráfica e Editora, Lda, São Paulo.

- Kotler, P., (2000), *Marketing Management Millennium Edition*, 10th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Layrargues, P. P., (2000) *Sistemas de gerenciamento ambiental, Tecnologia limpa e Consumidor verde: a delicada relação empresa meio-ambiente no ecocapitalismo*. Revista de Administração de Empresas. Abril/Junho 2000, V. 40, n.2., p. 80-88, São Paulo.
- Lauder, R., Hubbard, D., Pearce, A., (2003), *Business guide to a sustainable supply chain: A practical guide*, New Zealand Business Council for Sustainable Development.
- Lavan, R. (2008) *The Green Rush: John Elkington talks recession, pressure and politics*, TimesOnline, 8 de Outubro.
- Lucas, S.M.S.O., (2008), *Critérios Ambientais na Utilização de Materiais de Construção*, Dissertação de Mestrado da Universidade de Aveiro.
- Lustosa, M. C., May, P. H., Vinha, V., (2003), *Economia do meio ambiente: teoria e prática*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro.
- Manzini, E., Vezzoli, C., (2005), *O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis*, Editora Edusp.
- Martins A. (2005), *Continuar a criar valor daqui a 100 anos*, Conferência marketing sustentável e com consciência, Portugal Telecom, <http://www.appm.pt/docs/eventos/mktsustentavel2005/PortugalTelecom.pdf>, (consultado em 29/04/2008).
- Melnick, D., McNeely, J., Navarro, Y., Schmidt-Traub, G., Sears, R., (2005), *Environment and human well-being: a practical strategy*, Editora Earthscan.
- Min, H., Galle, W.P., (2001), *Green purchasing practices of US firms*. International Journal of Operations & Production Management, 26(9), p.1222-1238.
- Moura, B.C., (2006), *Logística: Conceitos e Tendências*, Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Nogueiro, L.A., (2008), *Práticas de Gestão Ambiental na Administração Pública Local*, Dissertação de Mestrado da Universidade Nova de Lisboa.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 14001:2004, Instituto Português da Qualidade
- Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E., (1990), *Sustainable Development: Economy and Environment in the third world*, Editora Earthscan.
- Pinto, G.R., (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*, CECOIA, Lisboa.

- Prescott-Allen, R. (1997) *Barometer of Sustainability: Measuring and communicating wellbeing and sustainable development*, Cambridge: World Conservation Union (IUCN).
- Porter, M. E., (1980), *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E., Van de Linde, C.,(1995), *Green and competitive*, Harvard Business Review, September – October, p.120-134.
- Programa de Acção de Recursos e Resíduos (2003) *Sustainable procurement – making it happen*, Society of local authority Chief Executives and Senior Managers.
- Ramos, T.B., (2004) *Avaliação do Desempenho Ambiental no Sector Público: Estudo do Sector da Defesa*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Real, D., Almeida, A.L.M., (2005), *Guia de referencia para a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental segundo a ISO 14001:2004*, Associação Industrial Portuguesa.
- Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H., Cardoso, C.C., (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*, Editora RH, Lisboa.
- Revista Cesumar (2002), *Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, V.6, nº1 Junho, Editora Chefe.
- Rovere, E.L., (1992), *A sociedade Tecnológica a Democracia e o Planeamento*, Editora Revan, Rio de Janeiro.
- Rovere, E.L., (2001), *Manual de Auditoria Ambiental*, 2ª Edição, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Rovisco, A. C.A. S. (2008), *Compras Públicas Ecológicas, Desenvolvimento de uma Metodologia para Promover a sua Implementação em Portugal*, Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- Salim, E. (1994), *The challenge of sustainable consumption as seen from the South*, in: Symposium “Sustainable Consumption”, Noruega, p. 33-38.
- Seuring, S., Sarkis, J., Muller, M., Rao, P., (2008), *Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue*, Journal of Cleaner Production V.16, p. 1545-1551.
- Schultink, G., (1992), *Evaluation of Sustainable Development Alternatives: Relevant concept, Resource Assessment, Approaches and Comparative Spatial Indicators*. V.41, International Journal of Environmental Studies.

- Sousa, A.C.C., (2006) – *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*, Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Tachizawa, T., (2004), *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa – Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira*, Editora Atlas.
- Tenório, F.G., (2004), *Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática*, Editora FGV, Rio de Janeiro.
- Trindade, P., Duarte, A. P., Fernandes, A., Vivas, P. e Duarte, E. (2006), “*Inovar nas compras públicas: Aquisições ambientalmente orientadas*”, Edição da Câmara Municipal de Torres Vedras.
- United Nations, (1992), *Report of the United Nations on Environment and Development*, Rio de Janeiro, disponível em <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>, consultado em 20/01/2009.
- Vachon, S., Klassen, R., (2006), *Extending green practices across the supply chain : the impact of upstream and downstream integration*. International Journal of Operations & Production Management, 26(7), p.795-821.
- Vachon, S., Mao, Z., (2008) Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis, Journal of Cleaner Production V.16 p.1552-1560.
- Vivas, P. (2006), Estudo de Mercado em Portugal para produtos eco-eficientes, Conferencia final do projecto Greenmed, Torres Vedras.
- Wackernagel, M. e Rees, W.(1996), *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. New Society Publishers, Disponível em: http://home.ca.inter.net/~greenweb/Ecological_Footprint.html. Consultado em 24/03/2009.
- Walker, H., Nairn, A., Johnsen, T., Xin Xu, S. (2007), *A Network Approach to Understanding Green Buying – A Literature Review*, IMP Journal.
- Walker, H., Jones, N., (2007), Sustainable procurement: lessons from the private sector - 16th Annual IPSERA Conference - Practice Makes Perfect, Hilton Bath City, Bath, United Kingdom.
- Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D. (2008), Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors, Journal of Purchasing and Supply Management (IPSERA Special Issue)V.14p.69-85.
- Walker, H., Brammer S., (2007), *Sustainable procurement in the United Kingdom public sector*, Univerversity of Bath School of Management.

WWF - World Wildlife Fund (2006) – Relatório Planeta Vivo, disponível em <http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/?4420> , consultado em 27/4/2009.

Zhu, Q.H., Sarkis, J., Geng, Y., (2005), *Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance*. International Journal of Operations & Production Management, 25(5-6), p.449-468.

ENDEREÇOS VISITADOS

APA – Agência Portuguesa do Ambiente, disponível em

<http://www.apambiente.pt/Paginas/default.aspx>

AEP – Associação Empresarial de Portugal, disponível em <http://www.aeportugal.pt/>

ANCP – Agencia Nacional das Compras Públicas, disponível em

[http://www.ancp.gov.pt/ComprasPublicas/Pages/Criterios ecológicos nos concursos a dec
orrer.aspx](http://www.ancp.gov.pt/ComprasPublicas/Pages/Criterios_ecologicos_nos_concursos_a_dec
orrer.aspx)

APCADEC - Associação Portuguesa de Compras e Aprovisionamento, disponível em

<http://www.apcadec.org.pt>

BCSD Portugal, disponível em

<http://www.bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=231>

Catálogo Nacional de Compras Públicas, disponível em

<https://catalogo.ancp.gov.pt/catalogo/> .

Comissão Europeia, disponível em http://ec.europa.eu/index_pt.htm

Environment, disponível em <http://ec.europa.eu/environment/natres/index.htm>

INETI – Projecto Greenmed, disponível em

http://www.ineti.pt/projectos/projectos_frameset.aspx?id=489

IAPMEI – Parcerias para o crescimento, disponível em <http://www.iapmei.pt/>

Instituto Ethos, disponível em <http://www.ethos.org.br>.

MICPM – Corporate performance management, disponível em

[http://www.micpm.com/content.asp?areaid1=3&areaid2=9&areaid3=52&areaid4=1&pagid=
0](http://www.micpm.com/content.asp?areaid1=3&areaid2=9&areaid3=52&areaid4=1&pagid=
0)

SD Gateway, Introduction to Sustainable Development, disponível em

<http://sdgateway.net/indepth.htm>

Sustainability, disponível em <http://www.sustainability.com/>

UNEP- United Nations Environment Programme, disponível em <http://www.unep.org/>

United Nations – Division for Sustainable Development, disponível em http://www.un.org/esa/dsd/csd/csd_index.shtml

United Nations - Earth Summit + 5, disponível em <http://www.un.org/ecosocdev/geninfo/sustdev/5years.htm>

University of Bath, disponível em <http://www.bath.ac.uk/>

IISD – International Institute for Sustainable Development, ”*Sustainable Development Timeline*”, disponível em http://www.iisd.org/pdf/2002/sd_timeline2002.pdf,

Universidade de Aveiro, disponível em, <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses>

ANEXO I

Critérios passíveis de integrar o processo de compra

PROJECTO GREENMED (2006) / PROJECTO LEAP (2006)

Projecto Greenmed (2006)

O projecto Greenmed é uma iniciativa conjunta de autoridades locais gregas e portuguesas para promover a aquisição ambientalmente adequada de produtos e serviços e tem uma duração de três anos. Tal como já foi referido anteriormente este projecto está relacionado com a implementação do conceito de compras públicas ambientalmente orientadas em autarquias locais. Este estudo teve por base um inquérito a todas as câmaras municipais portuguesas, constituindo a base para a identificação das seguintes categorias de produtos/serviços com potencial para as compras públicas ecológicas.

- Computadores e consumíveis de escritório
- Produtos de limpeza
- Iluminação
- Criação e manutenção de espaços verdes

Na Conferência final do projecto Greenmed (2006), foi apresentado um estudo de mercado realizado em Portugal para produtos eco-eficientes, no qual foram sugeridos alguns critérios passíveis de integrar o processo de compra, por exemplo:

Computadores – Critérios possíveis:

- Rótulo “Blue Angel”
- Rótulo “Energy Star”
- Programas de retoma
- Ausência de substâncias perigosas para a saúde e para o ambiente
- Aumento da vida útil do produto

Relativamente ao Green Profit Model (GPM) é uma ferramenta constituída por uma base de dados que permite aceder a informação relacionada com categorias de produtos, rótulos ecológicos, critérios ambientais, materiais aceites na composição do produto, materiais não aceites na composição do produto, critérios de execução ambientalmente orientados, requisitos ambientais, A utilização desta ferramenta de uma forma eficaz contribui para o desenvolvimento e expansão do mercado dos produtos e serviços ecológicos.

Projecto LEAP (2006)

Ao abrigo do projecto LEAP foi concebido um manual constituído por ferramentas que visam o incentivo e a sistematização das acções de compras amigas do ambiente no sector público. Este manual visa proporcionar o fácil acesso a especificações técnicas para alguns grupos de produtos/serviços e é constituído por oito ferramentas (ferramenta A, B, C, D, E, F, G) das quais salientamos a Ferramenta E que aborda alguns grupos de produtos de Eco-Compra. O quadro que se segue apresenta alguns exemplos.

Grupo de produtos	Critério
Energias Renováveis	Energia Renovável tal como definido na directiva 2001/77/EG.
Informática	Este produto está em conformidade com os requisitos da última versão do <i>ENERGY STAR®</i> , ou equivalente, válido para a categoria de produto específica1.
Alimentação – Biológica	Todos os alimentos produzidos de forma biológica deverão obedecer aos critérios do Regulamento (EEC) N.º 2092/91 sobre produção biológica de produtos agrícolas. A alimentação biológica derivada de animais também deverá cumprir os requisitos do Regulamento (EC) N.º 1804/99 sobre gado biológico e produção de gado.
Alimentação – Vegetais e frutas convencionais	Os vegetais, batatas e frutas devem ser produzidos de acordo com o regulamento <i>EUREP-GAP</i> para fruta e vegetais.
Alimentação: peixe e crustáceos – Fontes sustentáveis	No caso de peixe pescado no seu habitat natural deverá garantir-se a existência de equilíbrio entre o crescimento e mortalidade ou gerido de acordo com um sistema de gestão estabelecido (Ref: Regulamento (EC) N.º 2371/2002 artigo 4-6 ou equivalente), garantindo a preservação da espécie. O peixe apanhado deverá estar dentro das cotas estabelecidas pela UE aplicáveis ou sistema de gestão equivalente (ref: Regulamento (EC) N.º 2787/2003) e verificado dentro dos limites da monitorização aplicável (Ref: Regulamento (EC) N.º 2847/93).
Alimentação de origem animal convencional 2:	Boa criação de gado: Garantir a protecção animal de acordo com os pontos 1 a 3: <i>I-</i> Durante a produção o gado foi mantido em regime “Free Range” (ao ar livre e movimentação pouco limitada e)? Excepção: Pode ser necessário acolher os animais fêmeas individualmente durante

	<p>um período máximo de uma semana no período de parto.</p> <p>2 - O gado teve acesso a uma área de repouso <i>non-slatted</i> durante a produção</p> <p>3 - As áreas de repouso possuem palha ou outro material semelhante durante a produção</p> <p>Pasto: O gado foi mantido na zona de pasto durante pelo menos 2 meses durante a fase de crescimento</p>
Transportes e Veículos - Carros	Os carros têm de obedecer às regras e níveis de emissão da Directiva da CE 98/69/EC (<i>EURO III</i>).
Transportes e Veículos - Carrinhas	As carrinhas (abaixo de 3500 kg) têm de obedecer aos níveis de emissões da Directiva da CE 94/12/EC (<i>EURO II</i>).
Transportes e Veículos - HGV	Os veículos pesados de transporte de mercadorias devem obedecer aos níveis enunciados na Directiva da UE 91/542/EC ou 96/1/EC (<i>EURO II</i>).
Produtos de Limpeza – critério 1	Os surfactantes têm que ser facilmente biodegradáveis de acordo com as linhas de orientação da OCDE: s 301 A-F, ou seja, pelo menos 60% biodegradável (medido como CO ₂ /CBO) ou 70% (medido como CQO).
Produtos de Limpeza – critério 2	As substâncias activas, impurezas conhecidas e metabolitos não são bioacumuláveis de acordo com a Directiva da UE 67/548/EEG
Produtos de Limpeza – critério 3	As substâncias activas, impurezas conhecidas e metabolitos não podem ser classificadas como muito tóxicas, tóxicas, cancerígenas, mutagénicas ou tóxicas para reprodução com a indicação de perigo tóxico (fases de risco R23, R24, R25, R26, R27, R28, R39, R45, R46, R48, R49, R60, R61) e de acordo com a Directiva CE 67/548/EEG.
Produtos de Limpeza – critério 4	O produto não é classificado como perigoso para o ambiente de acordo com a Directiva CE 1999/45/EC com emendas.
Papel – critério 1	Pelo menos 80% da fibra do papel é fibra reciclada;
Papel – critério 2	As fibras do papel não devem ser branqueados com substâncias contendo cloro (TCF (Totally Chlorine Free)).

Quadro Anexo n.º 1: Exemplo de especificações técnicas.

ANEXO II

Critérios na aquisição de materiais de construção

Fases de Implementação	Obras: Construção de edifícios destinados à educação ou à investigação
Definição do produto/serviço/obra a adquirir	Construção de um edifício escolar energeticamente eficiente.
Elaboração das especificações técnicas a utilizar	Condições climatéricas no edifício devem estar entre os 18-22°C no Inverno e entre os 26-28°C no Verão. A humidade relativa deve encontrar-se na ordem dos 50%.
Definição dos critérios de selecção dos candidatos	Critérios de exclusão: Não podem apresentar-se a concurso as entidades que se encontrem em alguma das situações previstas no artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho.
Definição dos critérios de selecção dos candidatos (Cont.)	<p>Critérios de avaliação da capacidade económica e financeira: Apresentação dos documentos listados no artigo 35º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho.</p> <p>Critérios de avaliação da capacidade técnica: Declarações a que se referem as alíneas a), b), c) e e) do artigo 36º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho.</p>
Definição dos critérios de adjudicação	<p><u>Proposta economicamente mais vantajosa tendo em conta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço - serão atribuídos 60 (em 100) pontos ao preço mais baixo; - Consumo energético estimado no Verão e no Inverno – serão atribuídos 20 (em 100) pontos ao concorrente que revelar os menores consumos energéticos estimados; - Materiais de construção com componentes reciclados – serão atribuídos 20 (em 100) pontos à oferta com a maior percentagem de material reciclado, para as restantes ofertas cada 1% a menos reduz o número de pontos a atribuir em 1%.
Implementação das cláusulas de execução do contrato	A entidade contratada deve assegurar o destino correcto a todo o material utilizado (pela seguinte ordem de preferência: reutilização do material, valorização, reciclagem, recuperação energética e deposição em aterro).

Quadro Anexo n.º 2: Ilustração da inclusão de critérios ambientais na construção de edifícios, recorrendo à utilização de especificações técnicas baseadas no desempenho (Fonte: Rovisco, 2008).

ANEXO III

Sustainable procurement - Questionário



Sustainable procurement questionnaire

We are conducting an international study. Please help us to investigate sustainable procurement practices and attitudes by answering a few questions.

You and your organisation

Q1. Job Title:

Q2. Country:

Q3. Company:

Q4. How many employees are there in your organisation?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) 1-9 | <input type="radio"/> e) 250-499 |
| <input type="radio"/> b) 10-49 | <input type="radio"/> f) 500-999 |
| <input type="radio"/> c) 50-99 | <input type="radio"/> g) 1000+ |
| <input type="radio"/> d) 100-249 | |

Q5. What is your primary line of business?

- ☐ a) Manufacturing
- ☐ b) Commerce
- ☐ c) Services

Q6. Annual purchasing spend in your local currency.

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) <0 – 49,000 | <input type="radio"/> g) 5 – 10 million |
| <input type="radio"/> b) 50,000 – 99,000 | <input type="radio"/> h) 10 – 15 million |
| <input type="radio"/> c) 100,000 – 249,000 | <input type="radio"/> i) 25 – 50 million |
| <input type="radio"/> d) 250,000 – 499,000 | <input type="radio"/> j) 50 – 500 million |
| <input type="radio"/> e) 500,000 – 999,000 | <input type="radio"/> k) 500 million – 1 billion |
| <input type="radio"/> f) 1 – 5 million | <input type="radio"/> l) 1 billion or more |

Q7. Does your organisation buy the following categories of goods and services? Please tick all that apply.

- ☐ Textiles, clothing and footwear
- ☐ Wood or Wood products
- ☐ Paper, printed matter, printing, publishing and related services
- ☐ Motor vehicles, trailers, vehicle parts, transport equipment/land, water, air transport services
- ☐ Fuel or petroleum products
- ☐ Office machinery, such as computers, printers, copiers etc. and supplies (toner cartridges etc)
- ☐ Radio, television, communication, telecommunication, related equipment/apparatus or postal service
- ☐ (Electrical) machinery, equipment, appliances, apparatus and associated products
- ☐ Medical and laboratory devices and consumables, optical and precision devices, watches and clocks
- ☐ Furniture, manufactured goods, handicrafts, special-purpose products and associated consumables
- ☐ Electricity, gas, nuclear energy and fuels, hot water and other sources of energy
- ☐ Construction work
- ☐ Cleaning services
- ☐ Gardening, horticultural services
- ☐ Other please specify

Q8. What is your average contract length with suppliers (in years)?

Q9. How many suppliers do you have?

Q10. Has the number of suppliers to your organisation changed in the last 10 years? How?

- ☐ a) Stayed same ☐ b) Reduced ☐ c) Increased

d) If increased or reduced please estimate by what percentage?

Q11. Please estimate percentage of spend with your top 3 suppliers.

Q12. Please indicate how strongly you agree with the following statements concerning uncertainty of supply.

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Our demand fluctuates from week to week	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Our suppliers consistently meet our requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Our suppliers produce materials with consistent quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) The technology in our sector is rapidly changing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Technological changes provide big opportunities in our sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Our supply requirements vary drastically from week to week	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) It is very difficult to forecast where the technology in our sector will be in 3-5 years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13. Please indicate how strongly you agree with the following statements concerning supplier commitment

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) We have a strong sense of loyalty to our suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) We are continually on the look out for new sources to replace our suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Our relationships with suppliers are long term alliances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) We are not very committed to our suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) We expect to be doing business with our suppliers for a long time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14. Please indicate how strongly you agree with the following statements concerning strategic supply

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Our purchasing is fully centralised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) The suppliers see our relationship as a long term alliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) The purchasing function has a good knowledge of the organisation's strategic goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) We rely on a small number of suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Purchasing's focus is on longer term issues that involve risk and uncertainty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) We maintain close relationships with a limited pool of suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Purchasing is decentralised within our organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) We expect our relationship with key suppliers to last a long time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) We get multiple price quotes from suppliers before ordering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) The purchasing function has a formally-written long-range plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) We work with suppliers to improve their quality in the long run	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Purchasing performance is measured in terms of its contribution to the organisation's success	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) We view our suppliers as an extension of our organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Purchasing is included in the organisation's strategic planning process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15. Please indicate how strongly you agree with the following statements concerning communication and IT

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Exchange of information with suppliers takes place frequently, informally and / or in a timely manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) We use electronic data interchange (EDI) with suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) We share sensitive information (financial, production, design, research) with suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) We use computers to process orders to suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) We keep each other informed about events or changes that may effect the other party	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Suppliers are provided with information that may help them	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) We exchange performance feedback with suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) We use the internet with suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) We have frequent face-to-face planning / communication with suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sustainable procurement

Q16. Please indicate how strongly you agree with the following statements. Currently, our purchasing function:

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Uses a life-cycle analysis to evaluate the environmental friendliness of products and packaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Has a formal minority/women-owned business enterprise (MWBE) supplier purchase program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Participates in the design of products for recycling or reuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Ensures the safe, incoming movement of product to our facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Purchases from minority/women-owned business enterprise (MWBE) suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Volunteers at local charities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Asks suppliers to commit to waste reduction goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Purchases from small suppliers (<250 employees)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Visits suppliers' plants to ensure that they are not using sweatshop labour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Participates in the design of products for disassembly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Asks suppliers to pay a 'living wage' greater than a country's or region's minimum wage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Donates to philanthropic organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Ensures that suppliers' locations are operated in a safe manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Ensures that suppliers comply with child labour laws	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Purchases from local suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Reduces packaging material	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17. Please indicate how strongly you agree with the following statements. As a result of undertaking socially responsible activities:

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) We have been able to obtain products or services from suppliers that are of higher quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) We have lowered the cost of purchasing materials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) We have been able to obtain products or services from suppliers with shorter lead times	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Total costs have been reduced	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Suppliers have done their job more efficiently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Labour costs have decreased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18. Please indicate how strongly you agree with the following statements on suppliers and sustainability

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) We encourage our existing suppliers to become more sustainable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Cost and product quality play a more important role than sustainability criteria when we try to identify a new supplier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) We actively consider switching to more sustainable suppliers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) It is difficult for us to persuade our current suppliers to become more sustainable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) We set environmental criteria that suppliers must meet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Sustainability plays an important role in our search for suppliers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) We try, where possible, to replace less sustainable suppliers with more sustainable suppliers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisational characteristics

Q19. Please indicate how strongly you agree with the following statements on management commitment and environmental attitude.

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Top management behaves highly ethically and in a socially responsible manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Pollution prevention pays	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) There is frequent encouragement from top management on socially responsible buying	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) To avoid future (environmental) tragedies, we need a partnership of government, industry and academia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Top management provides invisible, but value oriented support for socially responsible buying	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) The environmental challenge is one of the central issues in the 21st century	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Overall, top management is highly committed to socially responsible buying	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Top management believes that higher financial risks are worth taking for social welfare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20. Please indicate how strongly you agree with the following key environmental concerns for your organisation:

	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree or disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
a) Complying with regulations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Preventing incidents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Enhancing positive image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Integrating environment into corporate strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21. Please give an example of a sustainable (or socially or environmentally responsible) procurement initiative your organisation is pursuing currently

Q22. What prevents sustainable (or socially or environmentally responsible) procurement in your organisation

Q23. Wat facilitates sustainable (or socially or environmentally responsible) procurement in your organisation

Q24. Any other comments

Insert record